

Strategian jalkauttamissuunnitelma

Pauliina Komulainen

Tekijä(t)	
Pauliina Komulainen	
Koulutusohjelma	
Johdon assistenttityö ja kielet	
Raportin/Opinnäytetyön nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Strategian jalkauttamissuunnitelma	32+20
<p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyön aiheena on strategian jalkauttamissuunnitelma. Työn tuotoksena ja tavoitteena on konkreettinen ja käytettävä työkalu avuksi strategian jalkauttamiseen. Työ tehtiin yhteistyössä Avain Yhtiöt Oyn kanssa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkimuksen pohjalta selvittää, mitä kannattaisi tehdä saadakseen strategiansa jalkautettua tehokkaasti ja onnistuneesti, sillä strategian jalkauttaminen on vaikeaa ja monen strategian jalkauttaminen epäonnistuu.</p> <p>Jalkauttamissuunnitelma on tehty toiminnallisen tutkimuksen menetelmien mukaan perehtymällä kirjallisuuteen ja haastatteleamalla toimeksiantajan toimitusjohtajaa ja neljää työntekijää. Yhdistelemällä tätä teoriaa ja empiiristä tietoa syntyi uusi strategian jalkauttamissuunnitelma, joka on sovellettavissa myös muiden yritysten strategioiden jalkauttamiseen.</p> <p>Strategian jalkauttamisessa olennaista on viestiä strategiasta, strategiatyöstä ja strategia-prosessista avoimesti ja vuorovaikutteisesti koko organisaation tasolla. Strategiatyötä pitää tehdä yhdessä. Esimiehellä on suuri rooli strategian jalkauttamisessa. Suunnitelma sisältää 12 eri ehdotusta strategian jalkauttamisen välineiksi.</p> <p>Työn tuloksena syntyi käytettävä suunnitelma, joka on myös yleistettävissä muiden yritysten käyttöön. Jalkauttamissuunnitelma sai myös toimeksiantajalta positiivista palautetta. Jalkauttamistyön käynnistymisestä ei opinnäytetyötä tehdessä ollut tietoa.</p>	
Asiasanat	
Strategia, jalkauttaminen, strategiatyö	

Sisällys1

Johdanto	1
1.1 Työn tavoitteet, rajaukset ja sisältö	1
1.2 Avain Yhtiöt Oy esittely	3
1.3 Asumisoikeusasunnot	5
2 Avain Yhtiöiden strategia ja sen luominen	7
3 Strategia ja sen jalkauttaminen	10
3.1 Strategia	10
3.2 Strategian jalkauttaminen.....	11
3.3 Jalkauttamisen haasteet	12
3.4 Strategian arviointi ja kehittäminen.....	13
4 Työn toteuttaminen ja menetelmät	15
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö.....	15
4.2 Opinnäytetyön prosessi.....	16
4.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	16
4.4 Työntekijöiden haastattelut.....	17
5 Jalkauttamissuunnitelma	20
5.1 Kick off tapahtuma ja sen sisältö	20
5.2 Katse prosessikaavioihin.....	23
5.3 Sisäisen viestinnän tehostaminen ja tiedon jakaminen.....	23
5.4 Ulkoisen viestinnän tehostaminen	24
5.5 Strategialehtisen luominen	25
5.6 Strategian ja arvojen kuvaaminen visuaalisesti	25
5.7 Tavoiteasetanta ja kehityskeskustelut	25
5.8 Tavoitteiden läpikäynti kuukausikokouksissa	26
5.9 Vuosisuunnitelman luominen	27
5.10 Mittaristot, raportit ja tiedonhallinta strategian mukaisiksi	27
5.11 Perehdyttäminen.....	27
5.12 Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen.....	28
6 Pohdinta.....	29
6.1 Yhteenveto.....	29
6.2 Opinnäytetyön ja jalkauttamissuunnitelman arviointi	29
6.3 Oma oppiminen.....	31
7 Lähteet.....	33
8 Liitteet	36

Liite 1. Kysymykset strategian luojille	36
Liite 2. Kysymykset työntekijöille	37
Liite 3. Yritykselle palautettava versio jalkauttamissuunnitelmasta	38
1 Johdanto.....	38
2 Jalkauttamissuunnitelma.....	40
2.1 Kick off tapahtuma ja sen sisältö	40
2.2 Katse prosessikaavioihin	43
2.3 Sisäisen viestinnän tehostaminen ja tiedon jakaminen	43
2.4 Ulkoisen viestinnän tehostaminen	44
2.5 Strategialehtisen luominen	45
2.6 Strategian ja arvojen kuvaaminen visuaalisesti	46
2.7 Tavoiteasetanta ja kehityskeskustelut	46
2.8 Tavoitteiden läpikäynti kuukausikokouksissa.....	47
2.9 Vuosisuunnitelman luominen.....	48
2.10 Mittaristot, raportit ja tiedonhallinta strategian mukaisiksi	48
2.11 Perehdyttäminen	49
2.12 Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen	49
3 Yhteenveto	51
4 Lähteet	52

1 Johdanto

Strategia – yhden näkemyksen mukaan yrityksen toiminnan punainen lanka, joka kertoo mihin yritys on pyrkimässä ja miten sinne aiotaan päästä (Niutiainen & Kvist, 2010, 51). Strategia on samaan aikaan kilpailullisesti elintärkeä, mutta käytännössä haasteellinen osa yrityksen toimintaa. Monissa yrityksissä osataan kyllä luoda laadukas ja monipuolinen strategia, mutta usein sen jalkauttaminen jää uupumaan. Tällöin luomistyöhön käytetyt resurssit valuvat hukkaan. Strategian ja sen käytännössä toteutumisen välillä on kuilu, jonka kiinni kurominen on usein haasteellista. Tämä opinnäytetyö pureutuu strategian luomisen ja jalkauttamisen kirjallisuuteen, jonka avulla luon toimeksiantajayritykselle, strategian jalkauttamissuunnitelman.

Johdannon jälkeen esittelen työn toimeksiantajan ja työn kohteena olevan strategian. Seuraavaksi käsittelen strategiaa ja strategian jalkauttamista kirjallisuuteen peilaten. Luvussa kolme kerron opinnäytetyöni tekemisestä, tietoa kerätessäni pitämistäni haastatte- luista ja toiminnallisesta opinnäytetyöstä yleensä. Seuraavassa luvussa kolme perustelen jalkauttamissuunnitelmassa ehdotettuja valintoja teoriaan peilaten. Opinnäytetyön lopussa on yhteenveto, jonka jälkeen kerron työn arvioinnista ja pohdin omaa oppimistani.

1.1 Työn tavoitteet, rajaukset ja sisältö

Suunnitelman on tarkoitus olla konkreettisella tasolla toimiva työkalu, joka avustaa yrityk- sen uuden strategian tuomista käytäntöön. Suunnitelmani avulla strategian luomiseen käytetyt työtunnit eivät ole hukkaan heitettyjä kuilun kuroutuessa – ainakin hieman – um- peen. Suunnitelmassani pyrin tarjoamaan käytännöllisiä ratkaisuja strategian tuomiseen työntekijöiden tietoon. Näin luodaan yritykselle kilpailullista etua, kasvatetaan yrityksen tunnettuutta, vahvistetaan brändiä ja luodaan asukkaille haluttua mielikuvaa yrityksestä. En siis luo strategiaa, enkä ole mukana varsinaisessa jalkauttamisessa tai strategian on- nistumisen mittaamisessa ja raportoinnissa.

Kun yritys resursoi strategian luomiseen, voi unohtua, että myös jalkauttaminen tulisi suunnitella huolellisesti. Kun strategia on luotu, se esitellään henkilöstölle, jonka jälkeen se voi kiireessä unohtua hyllylle pölyttymään eikä käytännön toimeenpanoa välttämättä tapahdu lainkaan. Usein jalkauttaminen tapahtuu vain tiedottamalla tehdystä strategiasta

kerran. Jalkauttamisen eteen tehtävä strategiatyö on kuitenkin yhtä tärkeää, kuin strategian luominen. (Tuomi & Sumkin 2010, 20.)

Opinnäytetyöni tuleeikin apuun juuri tällaisessa tilanteessa – strategia on luotu, mutta se on jäänyt vuoden vaihteen kiireiden ja tilinpäätöskauden jalkoihin. Kun organisaatiossa muut ahertavat arkipäiväisten työtehtävien parissa, minä pyrin helpottamaan heidän taakkaansa tekemällä jalkauttamissuunnitelman valmiiksi. Näin strategiatyö pääsee käyntiin nopeammin, kuin siinä tapauksessa, jos yritys ensin selvittelisi alkuvuoden kiireitä ja sitten vasta käynnistäisi suunnitelman tekemisprosessin ja lopulta kuukausien jälkeen ryhtyisi jalkauttamistyöhön.

Työni tavoitteena on luoda produkti, eli jalkauttamissuunnitelma, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: *Miten toimeksiantajayritys Avain Yhtiöt Oy jalkauttaa uuden strategiansa parhaiten? Mitä välineitä jalkauttamistyössä on käytettävä? Kenen tai keiden vastuulla strategian jalkauttaminen on?* Tavoitteita opinnäytetyölleni minun itseni lisäksi asettaa toimeksiantaja. Avain Yhtiöiden toimitusjohtaja, Perttu Liukku, totesikin haastattelussa (Liukku 31.1.2017) haluavansa suunnitelman olevan mahdollisimman konkreettinen ja käytettävä. Yhteistyötä tehdessämme onkin tarkoitus luoda suunnitelma, joka palvelee Avain Yhtiöiden tarkoituksia ja josta on hyötyä molemmille osapuolille.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä tässä muodossa se vastaa kysymyksiin ja saavuttaa muutkin työlle asetetut tavoitteet. Vilka ja Airaksinen (2004, 9-10) määrittelevät toiminnallisen opinnäytetyön olevan työ, jossa käytännön toteutus yhdistyy raportointiin tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallinen opinnäytetyö palvelee työelämää ja luo ratkaisun todelliseen työelämän ongelmaan. Samalla se valmentaa minua opiskelijana työelämän kehittämiseen ja varmistaa tutkimuksen perusteiden osaamiseni.

Omana tavoitteenani edellisen lisäksi on, että matkan varrelta löydän kysymyksiin vastaukset ja samalla opin myös paljon uutta – haastan itseäni ja sukellan maailmaan, jollaisessa en ole ennen ollut. Yritysjohto ja strategia kiinnostavat minua ja tavoitteeni on, että opinnäytetyöni valmistuttua minulla on laajempi käsitys strategiatyöstä, sen ongelmista ja keinoista päästä näiden ongelmien yli sekä johdon roolista strategiatyössä.

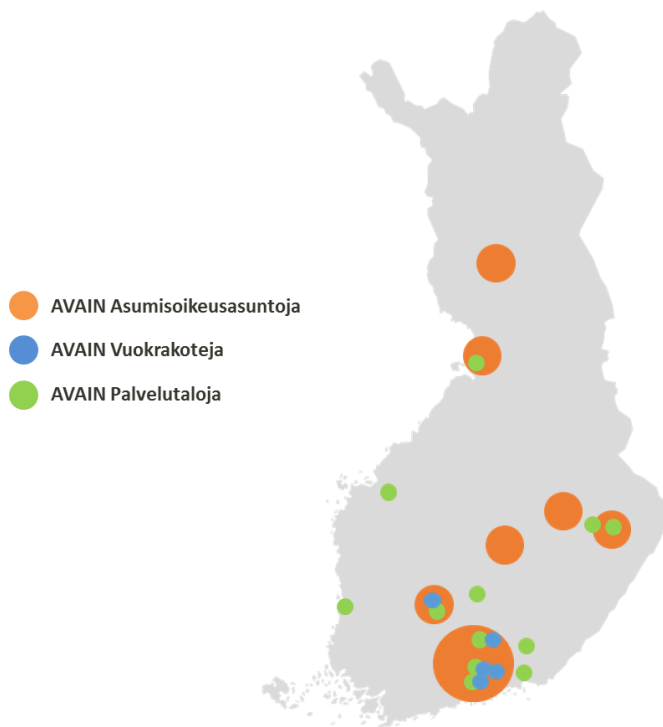
Sain Liukulta kaksi strategiaan liittyvää asiakirjaa käytettäväksi apuna opinnäytetyössäni. Käytän niitä lähteenä esitellessäni Avain Yhtiöitä konsernina ja avatessani lukijalle uutta strategiaa. Toinen näistä asiakirjoista on yritykseen ja strategiaan liittyvien kuvien lähde. Asiakirjat sisältävät osittain salassa pidettäviä liike-elämän tietoja, joten ne eivät ole työssäni liitteenä. Lisäksi tiedonlähteenä käytin myös haastatteluja. Haastattelin yhteensä neljää eri yrityksen työntekijää avoimen haastattelun menetelmin. Tarvittavaa tietoperustaa hain myös alan kirjallisuudesta.

1.2 Avain Yhtiöt Oy esittely

Avain Yhtiöt Oy on asumisoikeusasuntoihin ja rakennuttamiseen keskittynyt konserni, johon kuuluu kuusi yhtiötä. Konserni on nimetty emoyhtiö Avain Yhtiöiden mukaan. Konsernin yhtiöiden tehtävänä on rakennuttaa ihmisille toimivia ja turvallisia koteja tilapäiseen tai vakituiseen asumiseen sekä toimia asumisen ja rakentamisen kehittäjänä ihmiset ja ympäristö huomioiden. (Avainasunnot f.) Opinnäytetyötä varten saamassani strategia-asiakirjassa kerrotaan, että konsernin yhtiöt omistavat, rakennuttavat ja vuokraavat niin vuokra- kuin asumisoikeusasuntoja sekä palvelukoteja monilla eri paikkakunnilla. Avain Yhtiöt ei kuitenkaan ole urakoitsija, eikä omista loma-, liike- tai teollisuuskiinteistöjä.

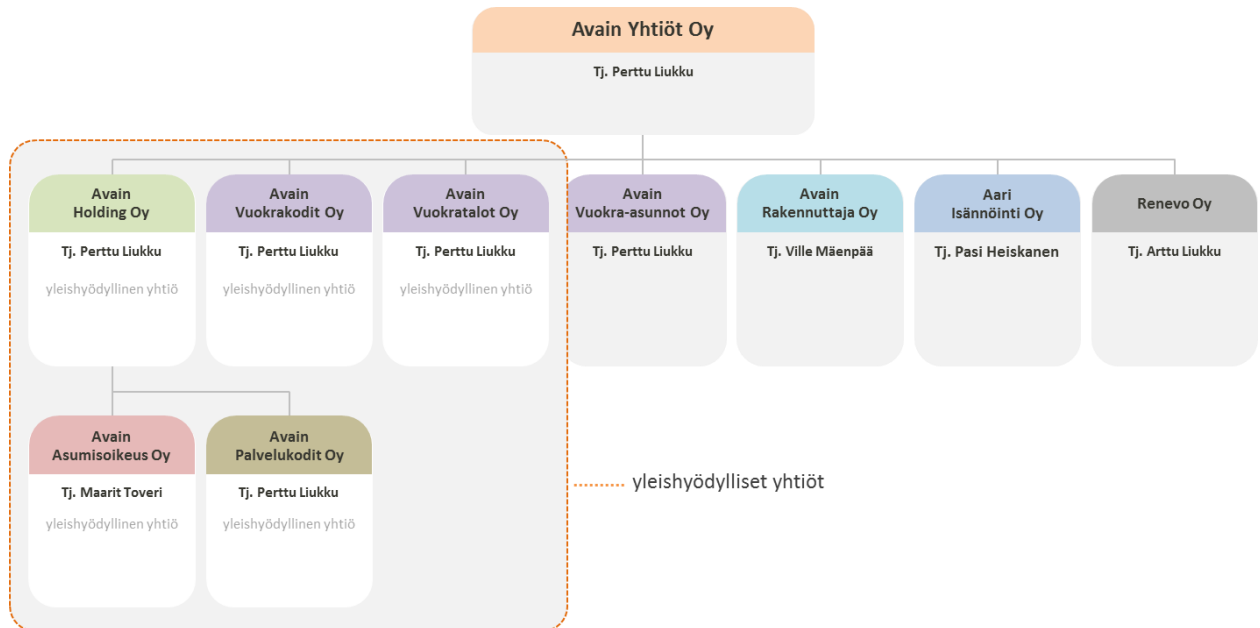
Konsernin yrityksistä Avain Asumisoikeus Oy on noin 7000 asumisoikeusasunnon asuntokannalla Suomen kolmanneksi suurin asumisoikeusasuntojen omistaja ja merkittävä yleishyödyllinen yhtiö. Yhtiön tavoitteena on pitää yllä monipuolisia asuntovaihtoehtoja ympäri Suomen. (Avainasunnot c.) Asumisoikeudella on asuntoja niin suurilla kuin pienilläkin paikkakunnilla Helsingistä Rovaniemelle asti, kuten kuva 1 osoittaa. Konsernin työntekijät työskentelevät pääasiassa pääkonttorilla Helsingissä, mutta on toimipisteitä myös Jyväskylässä, Joensuussa, Tampereella, Hämeenlinnassa ja Lahdessa.

Yhtiöiden palveluksessa on tällä hetkellä 160 henkilöä, joista 64 työskentelevät uuden strategian ohjaamina.



Kuva 1. Avain Yhtiöiden kohteet kartalla

Konsernin muista yrityksistä Avain Rakennuttaja Oy:n tarjoamat palvelut ovat rakennusprojektien johtamisen palveluita (Avainasunnot b). Avain Palvelukodit Oy taas tarjoaa ikääntyville, liikuntaesteisille ja muille palvelukotiasumista tarvitseville turvallista asumista. Palvelukodit omistetaan yhdessä keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Eteran kanssa. (Avainasunnot d.) Avain Palvelukodit Oy tosin tarjoaa vain rakennukset, ei hoivapalveluita. Näiden neljän lisäksi konserniin kuuluvat vielä isännöintipalveluita tarjoava Aari Oy ja korjausrakennusyritys Renevo Oy (Avainasunnot a, Avainasunnot e.). Aarilla ja Renevolla on omat strategiansa, eikä tämä uusi Avain Yhtiöiden strategia ei koske näitä yrityksiä ja heidän työntekijöitään. Avain Yhtiöiden konsernirakenne on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Avain Yhtiöiden organisaatorakenne 3.5.2017

1.3 Asumisoikeusasunnot

Asumisoikeuden määrittelee laki asumisoikeusasunnoista (16.7.1990/650). Asumisoikeusasuminen on yleishyödyllistä asumista, jonka tarkoituksena on olla halvempaa kuin vuokra-asuminen. Tämä asumismuoto on kuin välimalli vuokra-asumiselle ja omistus-asumiselle. Tehtyään asumisoikeussopimuksen asukas saa asumisoikeusmaksulla asumisoikeuden asuntoon. Asukas maksaa kuukausittaista vastiketta ja voi asua asunnossaan vaikka koko elinikänsä, mutta ei voi lunastaa asuntoaan itselleen. Lisäksi pieniä remontteja ja muita muutoksia asuntoon voi tehdä yhteisymmärryksessä asunnon omistajan kanssa. (Helsingin Asumisoikeus Oy).

Voisi siis väittää, että asumisoikeusasuminen on vapaampaa ja huolettomampaa kuin vuokra-asuminen ja helpompaa kuin omistusasuminen. Varsinkin kun asunnosta haluaa lähteä, ei tarvitse murehtia sen myymisestä. Asumisoikeus sopimuksen voi irtisanoa yhtä helposti kuin vuokrasopimuksen ja samalla saa takaisin maksamansa asumisoikeusmaksun rakennuskustannusindeksillä korotettuna. (Helsingin Asumisoikeus Oy).

Jotta asumisoikeusasukkaaksi pääsee, tulee täyttää asumisoikeuslain määrittelemät edellytykset asunnon tarpeelle. Edellytykset ja tarve määräytyvät pääasiassa varallisuuden perusteella. Omistusasunnon haltija ei voi esimerkiksi hakea asumisoikeusasuntoa, eikä

henkilö, jolla olisi varaa ostaa omistusasunto. Asukkaiden valinta tehdään järjestysnumeroilla. Hakiessa asumisoikeusasuntoa, on ilmoittauduttava kunnalle, joka antaa järjestysnumeron asunnon hakijalle. Näin sopivan asunnon vapautuessa sitä tarjotaan pienimmän järjestysnumeron omaavalle. Tarjotusta asunnosta voi kieltäytyä, mutta kolmesta asunnosta kieltäytyminen peräkkäin johtaa järjestysnumeron siirtämiseen muiden hakijoiden jälkeen.

2 Avain Yhtiöiden strategia ja sen luominen

Haastattelin konsernin omistajaa ja toimitusjohtaja Perttu Liukkua (23.3.2017) konsernin strategiasta ja sen luomisesta. Liukku kertoi, että Avain Yhtiöiden uusi strategia luotiin yhteistyössä ulkopuolisen konsultin kanssa. Prosessissa konsultti antoi ensin ennakkotehtäviä ja haastatteli firman omistajia markkinaympäristöstä ja yrityksen toiminnasta nyt ja menneisyydessä. Johtoryhmä vietti konsultin kanssa 5 päivää käsitellen strategian eri osa-alueita ja näin tapaamisten ja ajan kulumisen myötä uusi strategia muotoutui.

Lyhyesti kiteytettynä luodun strategian neljä kivijalkaa ovat:

- **Kannattava kasvu**, jolla tähdätään voimakkaaseen asuntokannan kasvuun kannattavilla alueilla.
- **Laadukas tekeminen**, jolla viitataan laadukkaaseen, asiakasta palvelevaan toimintaan omassa rakennuttamisessa ja asiakaspalvelussa.
- **Monipuolinen ja asiakaslähtöinen tuotevalikoima**, joka tarkoittaa joustavaa ja monipuolista asuntokantaa, joka vastaa jokaisen asukastyypin tarpeisiin sekä muita asiakkaiden tarpeisiin vastaavia asumiseen liittyviä palveluita.
- **Tunnettu asumisen brändi**, joka näkyy hinta-laatusuhteessa, pitkäjänteisenä toimintana ja sujuvana ja nopeana palveluna.

Kivijaloista tärkeimpänä esiin nousee kannattava kasvu, sillä Liukku (31.3.2017) määritteli strategian olevan kasvustrategia. Tavoitteena onkin kasvaa merkittävästi suuremmaksi vuoteen 2025 mennessä. Kasvutavoitteena on 15 000 asunnon kasvu, joista 4000 vuokra-asuntoja. Samaa myötä liikevaihdon on tavoitteena kasvaa merkittävästi suuremmaksi. Visioksi määriteltiin *olla hinta-laatusuhteeltaan paras asumispalveluiden tuottaja*.

Kasvu ei ole Avain Yhtiöille lainkaan vierasta, sillä vuonna 2012 yhtiöiden palveluksessa oli 25 työntekijää. Asuntoja yrityksellä oli 5500, joista kaikki asumisoikeusasuntoja. Neljässä vuodessa yhtiö on kasvanut huimaa vauhtia merkittäväksi asumisen toimialan tekijäksi. Vuonna 2017 työntekijöitä on 160.

Laadukkaaseen toimintamalliin liittyy neljä ominaisuutta – joustavuus, kustannustehokkuus, ammattimaisuus sekä aito asiakaslähtöisyys. Nopean päätöksenteon, innovatiivisuuden, tiedon kulun ja läpinäkyvyyden avulla Avain Yhtiöt on ketterä ja joustava yritys.

Kustannustehokkuuteen liittyy oma rakennuttaminen, ylläpidon puitesopimukset sekä ra-
hoituskustannukset. Ammattimaisuuden ja hyvän kumppanuuden perustekijöiksi on määri-
teltä sitoutuminen sovittuihin asioihin sekä ennakointikyky, aktiivisuus ja vastuullisuus.
Asiakaslähtöisyys tulee tiedon läpinäkyvyydestä ja asiakkaan näkökulman huomioimi-
sesta niin asiakasrajapinnoissa, sopimuksissa kuin muussakin toiminnassa.

Strategiaa valmistellessa johtoryhmä tarkasteli niin kilpailijoita kuin muuttuvaa toimintaym-
päristöäkin, jossa suuria haasteita tuottavat hidas talouskasvu ja edessä häämöttävä asu-
misoikeuslain muutos. Yhtiöiden monipuolisen asuntotarjonnan ja hyvälaatuisten ja uu-
dehkojen asuntojen nähdään luovan kilpailuetua. Toimintaympäristön luomiin haasteisiin
pyritään vastaamaan laajentamalla ja monipuolistamalla asukkaille tarjottavia tukipalveluja
yhteistyösopimuksilla esimerkiksi siivous-, muutto- varasto- ja laajakaistapalveluita tarjoa-
vien yritysten kanssa. Strategia on tiivistetty kuvioon 3.



Kuva 4. Avain Yhtiöiden strategia

Strategiaa mietittäessä on mietitty myös brändiä. Åhman ja Runola (2006, 41) ovat määritelleet brändin olevan sitä, mitä asiakkaat yrityksestä puhuvat, ei se, mitä yritys itse puhuu omasta toiminnastaan. Yhtiöiden brändi-identiteettiä onkin mietitty asiakkaan näkökulmasta asukaskyselyllä. Kyselyssä tärkeimmiksi Avain Yhtiön brändin osiksi on mielletty nopea ja sujuva palvelu, vastuullinen, luotettava ja pitkäaikainen asuntojen omistajuus sekä hinta-laatusuhteeltaan edullista asumista hyväkuntoisissa asunnoissa. Strategian myötä on myös lähdetty miettimään sloganin luomista konsernille, visuaalisen ilmeen yhtenäistämistä ja muita brändiin vaikuttavia viestinnällisiä seikkoja.

Toimintaympäristöstään kartalla oleva yritys on strategiaa varten kartoittanut myös asumiseen vaikuttavia trendejä, jotka on havainnollistettu kuviossa 5. Trendeistä vahvimpina vaikuttaa kaupungistuminen. Trendeistä myös väestön ikääntyminen, perhekoon pieneneminen ja maahanmuuton lisääntyminen vaikuttavat tarjottavien asuntojen suunnitteluun. Toisaalta ihmisten arvomaailmassa näkyy selkeä eettinen muutos ja ekologisuus ja energiatehokkuus ovat tärkeitä ominaisuuksia asunnossa.



Kuva 5. Asumiseen vaikuttavat trendit

3 Strategia ja sen jalkauttaminen

Tässä luvussa avaan strategian ja sen jalkauttamisen käsitteitä, jalkauttamiseen liittyviä haasteita sekä kerron strategian arvioinnista ja kehittämisestä kirjallisuuden pohjalta. Kapaleen tarkoituksena on lisätä lukijan tietoa ja ymmärrystä opinnäytetyöni aiheesta.

3.1 Strategia

Strategia sana tulee kreikan kielen sanoista *stratos* (joka merkitsee armeijaa) ja *-ag* joka tarkoittaa johtamista. Strategia onkin alun perin ollut sodankäynnin käsite. (Stettinius, Wood, Doyle & Colley 2005, viii; Juuti & Luoma 2009, 10.) Nykypäivänä strategian käsite on siirtynyt sodankäynnin maailmasta yritysmaailmaan, jossa käydään kuvainnollisella tasolla lähestulkoonkin yhtä veristä, ellei verisempääkin, taistelua menestyksestä.

Strategiaa on hieman vaikeaa määritellä ja sen määritelmä vaihtelee aina kirjoittajan mukaan. Strategian määrittämiseen liittyvä vaikeus johtuu Kamenskyn (2015, 15) mukaan kolmesta eri syystä, jotka ovat:

- ”1) Strategia-käsitettä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta
- 2) Strategiaa voidaan – ja tuleekin – tarkastella monelta tasolta
- 3) Konteksti eli strategian toimintaympäristö, asiatiheys ja tilanne vaihtelevat”

Johdannossa kerroin Niutiaisen ja Kvistin (2010, 51) määrittelevän strategian suunnaksi, mihin yritys on menossa, mutta korostavat suunnan päivittämistä jatkuvasti toimintaympäristön muutoksien mukaiseksi. Åhman ja Runola (2006, 11) toteavat strategian olevan yrityksen tarina. Juuti ja Luoma (2009, 25-26) taas määrittelevät strategian olevan organisaation suunta ja menestyksen resepti, tapa jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan toimintaympäristössään, ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde sekä tapa täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Kaplan & Norton (2004, 27) kertovat strategian kuvaavan sen, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa asiakkailleen, osakkeen omistajilleen ja kansalaisille.

Oli määritelmä mikä tahansa, strategiaa on kaikkialla ja se liittyy organisaation joka päiväiseen toimintaan. Jokainen yritys pyrkii luomaan oman tähtistrategiansa, jonka avulla yrityksestä luodaan menestysstrategia. Kuitenkaan yksi strategia ei välttämättä enää riitä.

Tänä päivänä yrityksillä voi olla jopa monia, spesifejä strategioita, kuten asiakkuusstrategia, markkinointistrategia tai konsernistrategia. Niiden avulla yritys voi tarkasti määritellä eri toimintojensa tavoitteet ja toimintatavat, asettaa tavoitteille mittarit ja seurata osa-alueiden strategioiden onnistumista ja vaikutusta yrityksen tuottavuudelle. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Strategian on oltava olla lyhyt, ytimekäs ja ymmärrettävä jotta se toimisi parhaiten ja olisi helpoin viestiä eteenpäin. Monimutkainen, sananhelinältä kuulostavan strategian ymmärtäminen ei ole helppoa, jolloin sen toteutuminenkin joka päiväisessä työssä muodostuu haasteelliseksi. Erittäin hyvä strategia on mieleenpainuva ja innostava. (Åhlman & Runola 2006, 14; Lindroos & Lohivesi 2006, 29)

3.2 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen on strategian vieminen todellisuuteen (Tuomi & Sumkin 2010, 19). Strategia tulee arkipäiväistää, purkaa niin matalalle tasolle, että yksittäinen työntekijä voi löytää itselleen siitä apua ja tarkoituksen tekemälleen työlle. Strategian jalkauttaminen alkaa sen viestimisestä - henkilöstölle kerrotaan, mistä strategiassa on kyse. Jokaisella yrityksen työntekijällä tulee olla käsitys strategiasta ja omasta roolistaan strategian toteuttamisessa.

Oppimani mukaan todellisuudessa yritysmaailmassa työntekijät kuitenkin harvoin muistavat yrityksen strategiasta mitään. Joskus mieleen osataan palauttaa muutama yrityksen ydinarvo, mutta mitään tarkempaa muistikuvaa strategiasta ei ole. Kehusmaa (2010, 37) määrittelee tällaisen strategian paperistrategiaksi. Tämä on varsin harmillista, sillä parhaimmillaan strategia viitoittaa kaikkien työtä ja tukee matkalla tavoitteisiin, auttaa ongelmanratkaisutilanteissa ja selkeyttää työntekijän omaa roolia työyhteisössä.

Strategiasta on kirjoitettu paljon, sitä on tutkittu ja määritelty – onhan se tärkeä osa yritysmaailmassa menestymistä. Strategian jalkauttamisesta löytyy myös paljon kirjallisuutta jo 90-luvulta alkaen, mutta silti mitään suoraa pakettiratkaisua strategian ja jalkauttamisen välisiin ongelmiin ei löydy.

Usein ajatellaan strategiatyön olevan valmis silloin kun strategiakin on valmis. Todellisuudessa strategian jalkauttaminen on vähintään yhtä suuri työ kuin strategian luominenkin.

Artikkelissaan *Six necessary mind shifts for implementing strategy* (2009, 167-168) Spiculand toteaaakin strategian jalkauttamisen parissa tehtävän tärkeän asennemuutoksen liittyvän ajatukseen strategian jalkauttamisen tärkeydestä. Tällä tietopohjalla yhdenkään yrittäjäjohtajan ei tulisi jättää strategian jalkauttamista huomiotta vaan panostaa siihen yhtä suurin rahkein kuin strategian luomiseen on panostettu.

Esimiehillä ja johdolla on ratkaiseva rooli strategian viemisessä käytäntöön. Strategian jalkauttamisen tulisi olla vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa opitaan ja kerrataan yhdessä. Tämä vaatii esimiehiltä johdonmukaista, strategianmukaista toimintaa sekä kykyä heittäytyä. Ylhäältä alas valuttu strategia, joka viestittää yksissä kalvosulkeisissa, ei ole tehokasta. Voidaan ajatella, että kun johto on käyttänyt päiviä ja tunteja strategian luomiseen, henkilöstön on käytännössä mahdotonta ymmärtää ja sisäistää strategia päivässä. (Tuomi & Sumkin, 2010, 20-21; Lindroos & Lohivesi 2006, 47.)

3.3 Jalkauttamisen haasteet

Strategia-sanan kuullessaan moni huokaisee, taasko sitä johtajien sananhelinää. Usein työntekijä kokee strategian olevan jotain abstraktia ja tavoittamatonta, oman itsensä ja työnsä ylä- ja ulkopuolella tapahtuvaa. Tällöin strategian jalkauttamisen ongelmaksi muodostuu strategian monimutkaisuus ja irrallisuus muusta toiminnasta. Strategiaa luodessa johto on miettinyt kauniita, inspiroivia visioita ja sloganeita, joiden yhteys työelämään on kaukana todellisuudesta. Tällaisen strategian jalkauttaminen on haasteellista, sillä tarttumapintaa on vähän. Todellisuudesta radikaalisti eroavaa strategiaa ei ole mahdollista purkaa osaksi jokaisen työelämää. (Kehusmaa 2010, 28, 32.)

Ollessaan irrallista muusta toiminnasta, strategia on usein myös huonosti viestittävässä. Strategiatyö ja strategian jalkauttaminen ovat kuitenkin viestintää eri muodoissa. Strategian tulisi olla osa organisaation jokapäiväistä puhetta. Lisäksi strategiaviestintää pitäisi osata mukauttaa kohderyhmänsä mukaisesti. Tämä on usein yksi jalkauttamisen haaste – strategiasta puhutaan yhdellä ja samalla tyylillä kaikille. Tällöin vain osa ymmärtää viestin kunnolla, toiset eivät välttämättä ymmärrä mitään. Vaikeutta lisää se, että kohderyhmästä ja viestinnän muokkaamisesta huolimatta strategisen viestin tulisi olla kaikille yhdenmukainen. (Kehusmaa 2010, 32-33.)

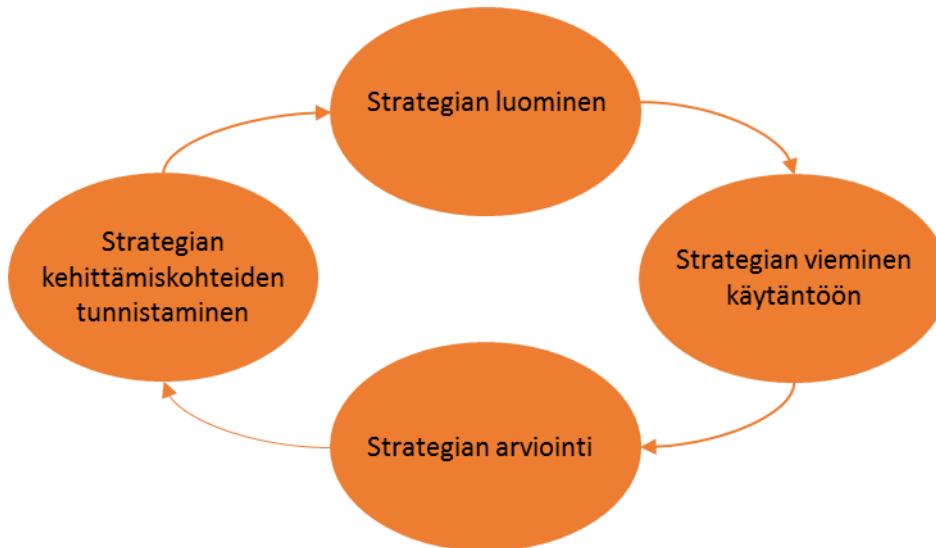
Työelämässä usein muutos pelottaa tai se pitää kohdata nopeasti. Tämä voi olla jalkauttamisen ongelma. Strategian jalkauttaminen vaatii rohkeutta ja harjoittelua. Mikään ei tartu kenenkään päähän kerralla, vaan asioita pitää toistaa. Myös virheisiin pitää olla varaa. Usein strategian jalkauttamisen ongelmana onkin tarve saada strategia nopeasti ulos, eikä muisteta, että ihmisten täytyy sopeutua, opetella ja harjoitella asioita. (Juholin 2008, 120; Tuomi & Sumkin 2010, 20-21).

Jalkauttamisessa on kyse myös strategiaan sitouttamisesta. Sitouttaminen tapahtuu strategian ymmärryksen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Jalkauttamisessa tulisi ottaa vastaan palautetta strategiasta. Joskus strategian suunnittelijoiden tekemät päätökset ja valinnat voivat olla vääriä. Tällöin jalkauttaminen ja strategia epäonnistuvat, jos strategia-työtä tekeviä ei kuunnella tai heille ei anneta mahdollisuutta antaa strategiasta palautetta. (Juholin 2010, 120.)

3.4 Strategian arviointi ja kehittäminen

Strategian onnistumista arvioidaan seuraamalla yrityksen tuloksia. Hyvä strategia parantaa liikevoittoa ja tehostaa toimintaa. Strategian onnistumista on kuitenkin vaikea mitata, sillä sen tulokset näkyvät pitkällä aikavälillä. Usein organisaation toimintaan ja tuloksiin vaikuttavat myös muut tekijät kuin pelkkä strategia. Esimerkiksi toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yrityksen tulokseen. (Kamensky 2015, 28.)

Osana strategiaprosessia on jatkuva kehittäminen. Johdon ja esimiesten tehtävänä on miettiä jokaista tehtyä päätöstä ja niiden merkitystä strategialle. Samalla on myös pohdittava, toimiiko strategia jatkossakin. (Stettinius ym. 2005, 2.) Toisin kuin yleisesti yritysmaailmassa ajatellaan, strategiaprosessin tulisi olla jatkuvaa, ei projekti jolla on alku ja loppu. Strategiaa tulisi kokeilla käytännössä ja arvioida sen toimivuutta. Usein strategiaa tehdessä usein ei olla osattu ajatella kaikkia tarvittavia osa-alueita, tai toimintaympäristö voi äkillisesti muuttua. Varsinkin pidemmän aikavälin strategiaa joudutaan usein arvioimaan uudestaan ja tekemään uusia linjauksia. Arviointivaiheessa tunnistetaan kehityskohteita ja parannellaan strategiaa näiltä osin. Tämän jälkeen paranneltua strategiaa jälleen kokeillaan käytännössä ja arvioidaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 48-49.) Strategian kehittämisprosessi on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 3. Strategian kehittämisprosessi (Lindroos & Lohivesi 2006,48-49)

Strategian arvioinnissa voidaan käyttää apuna tuloksia ja tehokkuutta, mutta myös muita keinoja on olemassa. Strategian toteutumista voidaan arvioida myös hakemalla vastauksia Kehusmaan (2010, 188) esittämiin kysymyksiin:

- ”Kuinka johtoryhmä toteuttaa strategiatyötä omassa työssään?
- Onko organisaation tehtävät ja vastuut uudistettu strategian mukaisiksi?
- Kuinka hyvin johtamisviestinnän määrä ja sisältö tukevat strategiatyötä?
- Onko palkitsemisjärjestelmät uudistettu strategian tavoitteiden mukaisiksi?”

Samalla voidaan arvioida haluttujen arvojen ja yrityskulttuurin vahvistumista organisaatiossa. Avain Yhtiöiden strategiaa arvioidessa voidaan miettiä kuinka strategian kulmakivet toteutuvat käytännössä. Onko toimintamalli joustava ja kustannustehokas? Onko palvelu sujuvaa ja nopeaa?

4 Työn toteuttaminen ja menetelmät

Kappaleessa neljä kerron opinnäytetyöni tekemisessä käytetyistä menetelmistä, määrittelen opinnäytetyön lajin ja avaan tiedonkeruumenetelmiäni. Kirjallisuuden lisäksi hankin tietoa haastattelujen kautta opinnäytetyöni tietopohjaksi. Haastattelujen tuloksia on koostettu taulukkoon numero 1.

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä se vastaa työelämän todelliseen ongelmaan käytännönläheisesti ja pyrkii kehittämään toimeksiantajan työelämää. Yritysmailmassa jatkuva kehittäminen on tärkeää ja kehittämisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on kyettävä reagoimaan ja sopeutumaan muutoksiin ja yrittämällä kääntää muutokset omaksi kilpailuvaltikseen. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 12-14). Opinnäytetyöni vastaakin työelämän kehittämistarpeeseen ja työstin sitä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Työ sisältää kaksi osaa – raportin ja jalkauttamissuunnitelman.

Toiminnallisia opinnäytetöitä on monenlaisia. Tämä opinnäytetyö on konstruktii. Ojasalo ym. (2009, 65-70) määrittelevät konstruktiiivisen tutkimustyön sen tuotoksen mukaan. Työ on konstruktiiivista, kun sen tuotos on konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa suunnitelma. Konstruktissa yhdistellään olemassa olevaa teoreettista tietoa ja käytännöstä kerätävää tietoa. Näin saadaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu.

Parhaimmillaan konstruktin luoma ratkaisu on toimiva ja hyödyttää myös muitakin kuin kohdeorganisaatiota. Työni tuloksena syntynyt jalkauttamissuunnitelma on sovellettavissa myös muiden yritysten käyttöön, sillä mikä tahansa strategian jalkauttamista miettivä taho voi hyötyä keräämästäni tiedosta ja produktissani esitetyistä ideoista. Jalkauttamissuunnitelma ei ole strategiasidonnainen vaan käsittelee yleisesti hyviä keinoja jalkauttaa strategia arkiseen työhön. Se siis voi hyödyttää muitakin liike-elämän toimijoita kuin vain toimeksiantajaani.

4.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöprosessini aluksi etsin samasta aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä selvittääkseni miten muut ovat ratkaisseet työhön liittyviä ongelmia ja löytääkseni kattavasti lähdemateriaalia opinnäytetöiden lähdeluetteloista. Tarkastelin alan kirjallisuutta ja aiheeseen liittyviä liike-elämän julkaisuja luodakseni itselleni kattavan tietoperustan johon tukeutua.

Tietoa toimeksiantajan strategiasta ja sen taustoista, sekä ideoita suunnitelmaan hain myös haastatteleamalla Avain Yhtiöiden johtoa, joka strategian on laatinut. Ideoita suunnitelmaa varten hain haastatteleamalla myös työntekijöitä. Näin yhdistäen teoriaa ja omaa käsitystäni Avain Yhtiöiden toiminnasta syntyi jalkauttamissuunnitelma.

Pysyäkseni prosessissa mukana sen jatkuessa kevään loppuun asti, pidin opinnäytetyöpäiväkirjaa, kuten Vilkkä ja Airaksinen (2004, 19-21) suosittelevat. Päiväkirjaan kirjasin työn etenemistä, löytämiäni lähteitä, ajatuksia, ideoita ja tuntemuksiani matkan varrelta. Päiväkirjan avulla oli helppo myöhemmin palata ajassa taaksepäin ja muistaa, minkä päätöksen tein ja milläkin perusteella. Samalla oli vaikeampi unohtaa tai mahdollisesti hukata muistiinpanot lähteistä ja syntyneistä ideoista.

Aikataulullisesti kiirehdin itse produktin tekemistä, sillä yritys on luonut strategiansa jo viime vuonna (2016) ja heille toivottavaa olisi päästä tekemään strategiatyötä mahdollisimman pian. Liukku haastattelussaan (23.3.2017) toivoi opinnäytetyöni valmistuvan ripeästi. Sainkin opinnäytetyöni valmiiksi suunnittelemassani aikataulussa.

4.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tätä opinnäytetyötä varten hankin tietoa haastatteleamalla Avain Yhtiön henkilöstöä. Puolistrukturoidut haastattelut kävin puhelimitse työpäivän aikana, sillä virastoaikoina olin itse työharjoittelussa, enkä voinut poistua työpaikaltani haastatteluja varten. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun juurikin sen joustavuuden vuoksi. Halusin saada työntekijöiltä kokemuksia ja näkemyksiä ja koin, että kirjallinen kysely olisi ollut liian aikaa vievä ja kirjallinen vastaaminen olisi voinut rajoittaa ihmisten halukkuutta vastata runsaasti.

Haastattelut ovat yleinen tiedonhankintatapa toiminnallisessa tutkimuksessa. Haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmänä on joustavuus, mahdollisuus muuttaa kysymyksiä ja korjata väärinkäsityksiä sekä haastateltavien valitseminen. Valitsemalla haastateltavat voidaan taata heidän tietonsa ja taitonsa haastateltavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74.) Tiedon hankkiminen toimintatutkimuksessa tarkoittaa usein organisaation ihmisten osallistumista työn tekoon (Ojasalo ym. 2009, 38).

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurunko on mietitty jo etukäteen, mutta kysymysten tarkat sanamuodot ja järjestykset voivat vaihtua. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden kysymysten pois jättämiselle tai lisäämiselle kesken haastattelun. (Ojasalo ym. 2009, 97). Valitsin tämän haastattelumuodon, jotta keskustelu ei takertuisi luomieni kysymyksien sanavalintoihin ja jotta halutessani voisin ohjaila keskustelua myös vastausten tuomiin kysymysten ulkopuolisiin aiheisiin, joista voisi suunnitelmani teossa olla hyötyä.

4.4 Työntekijöiden haastattelut

Haastattelin lopulta johdon lisäksi neljää eri työntekijää, joista kaikki työskentelivät eri tiimeissä. Haastateltuja havainnollistaa kuva 3. Haastattelut kattoivat yrityksen eri osa-alueita – hallinnon, taloushallinnon, kiinteistöhallinnon ja myynnin/asiakkuuksien hallinnan. Sain pitämistäni haastatteluista paljon arvokasta tietoa ja ideoita, joita hyödynsin jalkauttamissuunnitelman teossa. Haastattelujen vastaukset on koostettu taulukkoon 1. Haastattelut toivat opinnäytetyölleni myös luotettavuutta – ideat ovat työyhteisöstä nousseita, eivätkä vain oman mielikuvitukseni tuotetta.



Kuva 4. Haastateltavien osastot organisaatiossa

Valmistauduin haastatteluihin tekemällä kaksi eri haastattelurunkoa, strategian luojille oman (liite 2) ja työntekijöille oman (liite 3). Strategian luojille esitetyt kysymykset kartoittivat strategian rakentamisprosessia ja jalkauttamisprosessiin liittyviä tekijöitä, kuten resursseja sekä heidän toiveita jalkauttamissuunnitelmalle. Työntekijöiltä yritin saada enemmänkin ideoita ja ajatuksia jalkauttamissuunnitelman sisältöön, sillä **mielestäni heillä on käytännön tietoa jokapäiväisestä työstä** yrityksessä ja todennukaisia näkemyksiä yrityksen arjesta. Strategian luojille esitetyt kysymykset esitettiin vain toimitusjohtaja Liukulle, joten niiden kysymysten vastauksia en koosta.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72) suosittelivat, lähetin nämä kysymykset haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavat kykenivät valmistautumaan haastatteluun. Näin asioiden miettiminen vienyt haastatteluilta niin paljoa aikaa. Samalla ohjeistin haastattelujen kulun ja kerroin, etten halunnut kysymysteni rajoittavan keskustelujen sisältöä, vaan muutkin mieleen tulevat asiat keskustelin mielelläni haastateltavien kanssa läpi. Varasin jokaista haastattelua varten noin tunnin, mutta lopulta ne kestivät keskimäärin vain puoli tuntia. Lupasin myös haastateltavilleni tehdä haastattelun anonyymisti, jolloin tekstistäni ei voi tunnistaa kuka haastateltavistani on vastannut mitään.

Haastateltavat muistivat strategiasta kaikki jotain ja osa haastateltavista kertoi esimiehen vieneen strategiaa jo työhön. Kaikilla haastateltavilla oli strategiasta erittäin positiivinen mielikuva ja he kokivat uuden strategian innostavana ja motivoivana. Moni kommentoi strategian olevan ovi muutokseen ja kehitykseen, jotka molemmat nähtiin hyvin positiivisina asioina. Tiedustellessani työyhteisössä jo olevia positiivisia ominaisuuksia strategian ja sen jalkauttamisen kannalta, kiitosta sai Yhtiöiden matala hierarkia, jossa johtajat ja omistajat työskentelevät muiden parissa. Yhtiöillä johtajat ovatkin läsnä ja helposti saatavilla ja päätöksenteko on hyvin nopeaa, eikä lainkaan byrokraattista. Muutettavaakin löytyi, mutta se kohdistui lähinnä tiedonjakamiseen ja -hallintaan.

Kysymys	Yleisimmät teemat tai vastaukset
Mitä tiedät/muistat Avain Yhtiöiden uudesta strategiasta?	Suurin osa haastateltavista oli kerrannut strategiaa ennen haastattelua, joten kysymykseen oli helpompi vastata. Kunnianhimoiset kasvutavoitteet muistuivat mieleen eniten.
Mitä ajatuksia strategia sinussa herättää?	Kasvutavoitteet herättivät innostusta, motivaatiota, positiivisia ajatuksia.
Miten näet oman roolisi strategian toteuttajana?	Tärkeitä strategiatyön tekijöitä, voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tunnistettiin myös rooli strategian edelleen jalkauttamisessa alaisille tai muulle vastaavalle osalle henkilöstöä.
Miten näet tiimisi roolin strategian toteuttajana?	Kaikki kokivat tiimiensä olevan tärkeässä roolissa strategiatyössä ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.
Miten mielestäsi strategiasta pitäisi viestiä, jotta voisit käyttää sitä apuna työssäsi?	Avoimella keskustelulla, jossa tuodaan esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kukin omassa työssään voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.
Mikä sinusta työyhteisössäsi on jo nyt hyvää uuden strategian toimintaan panon kannalta?	Matala hierarkia, hyvä työilmapiiri, osaava henkilökunta.
Mitä sinusta työyhteisössäsi tulisi muuttaa, jotta uusi strategia saataisiin parhaiten toimintaan?	Viestintä ja tiedonkulku, pitkäjänteinen suunnitelmallisuus, mentaliteetin ja toimintatapojen muuttaminen kasvavan/suuren yrityksen toimintaan sopivaksi.
Onko sinulla ajatuksia tai ideoita, miten strategiaa tulisi sinun mielestäsi jalkauttaa?	Tulospalkkiosysteemi ja tavoiteasetanta, tehokasta viestintää, henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen, perehdyttäminen, prosessien kuvaaminen ja tarkastelu kriittisesti sekä laadukkaan asiakaspalvelun korostaminen.

Taulukko 1. Työntekijöiden haastattelujen kooste

5 Jalkauttamissuunnitelma

Tässä luvussa kerron ehdotukseni strategian jalkauttamiseksi. Ehdotukset pohjautuvat kirjallisuuteen ja haastatteluista saamiini ideoihin, sekä omiin ideoihini strategian jalkauttamisesta. Toimenpiteet ovat ehdotuksia ja on täysin yrityksestä kiinni, haluaako niitä ottaa käyttöön. Esittelen kaikki toimenpiteet yleisellä tasolla, jotta muutkin yritykset voivat käyttää niitä strategiaa jalkauttaessaan. Tämän kappaleen jokainen alaotsikko sisältää siis yhden ehdotuksen strategian jalkauttamista varten.

5.1 Kick off tapahtuma ja sen sisältö

Aivan ensimmäiseksi strategian jalkauttamisen suosittelisin aloittamaan (niin Avain Yhtiöille kuin muillekin tätä opinnäytetyötä lukeville) kick off -tapahtumalla. Työpäivän aikana pidettävään tapahtumaan voi kutsua kaikki työntekijät, joita strategia koskettaa, ja liittää päivään mielekkään iltaohjelman. Tapahtumassa pureudutaan suoraan strategiaan ja sen liittämiseen omaan työhön dialogin mahdollistavan ilmapiirin kera. Tapahtuman tulisi kannustaa siis kysymyksiin ja omien mielipiteiden esille tuomiseen. On tehokasta viestiä strategiaa niin, että kaikki, joita se koskettaa, ovat paikalla.

Kick off vaatii valmistelua ja resursseja, mutta siihen kulutettu aika maksaa itsensä takaisin. Kick offissa voidaan muistuttaa työntekijöitä uudesta strategiasta, antaa mahdollisuus kerrata strategiaa sisältöineen ja tehdä vaikkapa tiimikohtainen toimintasuunnitelma. Uuden oppimisessa ja sisäistämisessä onkin tärkeää kertaaminen ja mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tapahtuman hyödyksi voi laskea ainakin yhdenmukaisen viestimisen. Kun kaikille viestitään strategiasta kerralla ja samalla viestillä, voi johto olla vakuuttunut, ettei esimiesten sanavalinnat tai väärin ymmärtäminen vääristä strategian viestimistä eteenpäin. Kaikki vastaanottavat strategiasta saman viestin tiettyine sanavalintoineen. Lisäksi kysymyksistä, yhteisestä työskentelystä ja toimintasuunnitelmista voi saada eväitä ja ideoita koko konsernitason strategiatyöhön.

Suurimpana haasteena on saada lähiesimiehet ymmärtämään ja sisäistämään strategia ennen kick offia. Varsinkin toimintasuunnitelmaa luodessa esimiehen tulee toimia puheenjohtajana ja työn vetäjänä. Jos esimies on ymmärtänyt strategian oikein ja syvällisesti,

osaa viestiä sitä halutusti eteenpäin sekä vastata vaikeisiin kysymyksiin, työ voi olla erittäin hedelmällistä.

Kick off -tapahtuma tai -päivä olisi hyvä viettää raikkaassa ja uudessa ympäristössä – siis muualla kuin toimistolla – rennomman ilmapiirin ja uusien ideoiden syntymisen mahdollistamiseksi. Työpäivän mittainen tapahtuma voisi olla jaettuna kahteen osaan, kuten Valpola (2010, 25) mallissaan jakaa. Omassa ehdotuksessani olen jakanut päivän kolmeen osaan ja lisännyt myös työpäivän jälkeisen aktiviteetin osaksi kick offia. Ehdotukseni päivän rakenteeseen näet taulukosta 2.

Aamupäivä	Iltapäivä	Töiden jälkeen
Perehtyminen strategiaan	Toimintasuunnitelma omalle ryhmälle	Vapaamuotoista rentoa ohjelmaa
Strategian kertaaminen, mieluiten muilla tavoin kuin kalvosulkeisina. Kaikilla mahdollisuus kysyä ilman, että kysymykset tulkitaan muutosvastarinnaksi. Work shop työskentelyä	Esimiehen johdolla hyödynnetään aamupäivästä saatua tietoa ja luodaan toimintasuunnitelma omalle tiimille. Suunnitelmat voidaan esitellä kaikille.	Esimerkiksi yhteinen ruokailu tai muuta rentouttavaa aktiviteettia joka mahdollistaa positiivisen jälki- maun syntymisen.

Taulukko 2. Kick off -tapahtuman sisältö

Aamupäivän aikana kerrataan uusi strategia. Johdon olisi hyvä tiivistää uusi strategia pariin, ytimekkääseen virkkeeseen, jotka voivat toimia ydinviesteinä kick offista eteenpäin. Lyhyt ja ytimekäs jää helpommin mieleen ja on helpommin ymmärrettävissä, kuin pitkä ja monimutkainen, koristeellinen strategia. Myös tavanomaiset, mutta helposti puuduttavaksi käyvät kalvosulkeiset olisi hyvä jättää pois. Kalvosulkeisten sijaan strategiasta voi viestiä visuaalisesti, mielenkiintoisesti ja ymmärrettävästi. Pelkät pylväsdiagrammit eivät tee strategian viestimisestä mielenkiintoista. Mitä mielenkiintoisemmin, visuaalisemmin ja raikkaammin strategian onnistuu viestimään, sitä tehokkaampaa sen ymmärtäminen ja iltapäivän työskentely tulee olemaan. Suunnitelmassani myöhemmin esittelen strategialehtisen, joita voitaisiin kick off -tapahtumassa jakaa työntekijöille.

Mikäli strategian ymmärtämiseen ja viestimiseen halutaan panostaa aikaa, voidaan strategiasta järjestää vielä workshop-tyylinen työskentelyhetki. Työskentelyhetken aikana ihmiset jakautuvat ryhmiin, joissa tiimit sekoittuvat keskenään (ei siis kaikkia saman tiimin edustajia samaan ryhmään) erilaisten näkökulmien löytämiseksi ja keskustelun herättämiseksi. Ryhmille jaetaan pöytiin isot paperit, joiden keskellä on strategiaan liittyvä sana, termi tai osa-alue, josta halutaan keskustella. Sanoja voivat olla esimerkiksi arvot, pelot, mahdollisuudet, yrityksen uusi visio tai muita strategian osa-alueita, joista halutaan herättää keskustelua.

Ennalta sovitut puheenjohtajat kirjaavat ajatuksia papereille sanan ympärille. Muutaman minuutin keskustelun jälkeen kaikki muut, paitsi puheenjohtaja, vaihtavat pöytää. Paikalleen jäänyt puheenjohtaja avaa edellisten ryhmien käymää keskustelua ja paperille jo kirjattuja ajatuksia. Näin uusi ryhmä pääsee jatkamaan keskustelua raikkaasta näkökulmasta ja keksimään uusia kirjattavia asioita.

Näitä paperille syntyneitä ideoita ja ajatuksia voidaan myöhemmin käsitellä johtoryhmässä ja ottaa niitä huomioon niin jalkauttamisessa kuin itse strategiatyössäkin. Työntekijöiltä voi nousta mielenkiintoisia, uudenlaisia ideoita tai tärkeitä riskejä tai ongelmakohtia, joita välttämättä muut eivät ole huomanneet. Tärkeää on myöhemmin viestiä workshopin pohjalta päätetyistä jatkotoimenpiteistä tai huomioista. Näin vältetään tilanne, jossa työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella.

Iltapäivän aikana kokoonnutaan tiimeittäin esimiehen johdolla saman pöydän äärelle. Aiemmasta strategiaan perehtymisestä, keskustelusta ja mahdollisesta workshop-työskentelystä saadaan eväitä oman tiimin toimintasuunnitelman koostamiseen. Vielä tässäkin vaiheessa on hyvä luoda keskusteleva ilmapiiri, joka on avoin kysymyksille. Joskus spesifit, oman tiimin työhön ja henkilökohtaisiin tehtäväkuviin liittyvät kysymykset on helpompaa esittää omalle lähiesimiehelle ja pienemmän porukan kuunnellessa.

Iltapäivän aikana luodaan siis toimintasuunnitelma, johon kaikki saavat tuoda oman panoksensa ja mielipiteensä mukaan. Esimies voi ohjailla suunnitelman rakentamista esimerkiksi tavoitteiden määrittämisen suuntaan ja pitää huolta, että ryhmä pysyy asiassa. Lyhyet ja alustavat toimintasuunnitelmat voidaan päivän työsuuden loppuun esitellä kaikille. Mahdollisesti niitä voidaan jatkojalostaa tiimien kanssa myöhemmin, jos koetaan, etteivät ne ole vielä valmiita tai sellaisenaan toteuttamiskelpoisia.

Työpäivän lopuksi voi tarjota mahdollisuuden jäädä viettämään iltaa ja keskustelemaan rennosti esimerkiksi ruuan, musiikin tai muun miellyttävän toiminnan parissa. Näin saadaan päivästä jäämään kaikille positiivinen jälkimaku ja ylläpidetään työpaikan rentoa ilmapiiriä.

5.2 Katse prosessikaavioihin

Työntekijöiden haastatteluissakin tuli esille prosessien selkeyttämisen ja prosessikaavioiden tarve. Ehdottaisinkin prosessien tarkastelua myös toimeksiantajayritykselleni, sillä kun strategiaa uudistetaan ja tarkoituksena on kasvaa, täytyy yrityksen sisäisten prosessienkin muuttua pienen yrityksen prosesseista isommalle sopivammiksi. Yrityksen kasvaessa ja uusia työntekijöitä palkattaessa ja perehdyttäessä voi olla jo pelkästään kokonaiskuvan selkeyttämisen vuoksi tärkeää kuvata prosessit ymmärrettävällä tavalla. Prosessien selkeyttämisen ja prosessikaavioiden kautta näkee helposti sen, kenen työ liittyy omaan työhön, mitä tapahtuu oman työn loputtua tai mitä tulee ennen sitä. Tämä luo tarvittavaa kokonaiskuvaa ja voi parantaa asiakaskokemusta.

Prosessien läpikäymisestä voi saada myös taloudellista hyötyä – kun työ käydään vaihe vaiheelta läpi, voidaan nähdä ongelmakohtia tai turhia vaiheita prosessissa, joiden ratkaiseminen tai poistaminen voi tuoda säästöjä tai tehostaa työntekoa.

5.3 Sisäisen viestinnän tehostaminen ja tiedon jakaminen

Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeä väline kuljettaa tietoa henkilöltä toiselle. Viestintä tukee ihmisiä heidän työssään ja hyvin hoidettu päivittäisviestintä takaa, että asiat tulevat hoidetuiksi ja prosessit toimivat (Juholin 2013, 56). Haastatteluissa todettiin viestinnän olevan yhtiössä jo valmiiksi hyvin avointa ja läpinäkyvää, mutta parannuksen tarpeita löydettiin myös. Ehdottaisinkin strategiaa palvelevien yhteisten viestinnän pelisääntöjen luomista viestintään (mitä viestitään, milloin, miten ja miksi), jotta saataisiin aikaan tämä työntekijöiden toivoma parannus.

Kun tavoitteena on kasvu, täytyy töitäkin tehdä paljon enemmän ja esimerkiksi alan lehtien lukemiseen tai muun median seuraamiseen ei niinkään jää aikaa. Kuitenkin uudet innovaatiot ja trendit ovat tärkeitä kilpailussa mukana pysymiselle ja niiden seuraaminen on tärkeä osa työtä. Kun sisäisen viestinnän säännöt ovat kunnossa, voi luottaa, että muut

jakavat tietoa huomaamistaan uusista, työhön ja alaan vaikuttavista asioista. Samalla tietää myös, mitä löytämäänsä tietoa tulisi jakaa myös muille.

Lähestulkoon kaikissa haastatteluissa nousi esille työntekijöiden tarve tiedonjakamisalustalle tai -väylälle. Aiemmin pienessä yrityksessä tieto on kulkenut hyvin myös käytäviä pitkin, mutta kasvun myötä tiedon jakaminen on vaikeutunut. Haastateltavat kokivat, että tiedonhallinnalle voisi luoda yhteiset periaatteet – mitä tietoa säilytetään ja missäkin. Nykytilassa tietoa säilytetään kyllä yhteisellä kansiorakenteella, mutta rakenne on hieman epäselvä. Haastateltavat kokivat, että samaa tietoa säilytetään useissa paikoissa. Myös intranet nousi keskusteluissa esille yrityksen sisäisen tiedon jakamisen vaihtoehtona.

Sisäiseltä strategiaan liittyvältä viestinnältä toivottiin myös konkretiaa. Haastateltavat toivoivat johdolta selkeitä esimerkkejä siitä, mitä heidän ja heidän tiimiensä odotetaan ja halutaan tekevän strategian onnistumisen eteen. Omia ideoita löytyi kyllä ja työhön oltiin valmiita panostamaan, mutta erityisesti johdon näkemystä kaivattiin tarvittavista jatkoaskeleista ja toimintatavoista sekä mahdollisista muutoksista.

5.4 Ulkoisen viestinnän tehostaminen

Myös yrityksen ulkopuolelle (sidosryhmät, potentiaaliset asiakkaat, nykyiset asiakkaat) viestimät asiat olisi hyvä määritellä strategian mukaisiksi. Viestinnällä on suora vaikutus yrityksen brändiin ja markkinointiin. Kun viestintä on laadukasta, oikein ajoitettua ja viestitään oikeista asioista, se tukee yrityksen matkaa kasvuun. Juholin (2013, 51) toteaa yrityksen menestyvän sitä paremmin, mitä enemmän se huomioi sidosryhmiensä odotukset.

Asiakkaat ja muut sidosryhmät luovat mielikuvansa monen eri tekijän perusteella, mutta viestintä voi olla yksi merkittävistä tekijöistä. Kun yritys on miettinyt tarkoin, mitä haluaa tuoda ulos, milloin ja miten, sekä kiinnittänyt huomiota viestien yhdenmukaisuuteen, asiakkaan mielikuva yrityksestä ja samalla yrityksen brändi voivat vahvistua ja parantua. Toisaalta kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa yrityksen maineeseen. Sidosryhmiä on myös tärkeää kuulla ja kuunnella, olla jopa vuorovaikutussuhteessa joka voi synnyttää myönteistä ja ehkäistä pahalta (Juholin 2013, 53, 61-63.)

5.5 Strategialehtisen luominen

Kun strategiaa esitellään, se voidaan tehdä myös pieneen ja kompaktiin muotoon – strategialehtiseksi, kuten Lindroos ja Lohivesi (2006, 163) ehdottavat. Lehtisessä on strategia esiteltynä lyhyesti ja visuaalisesti. Lehtistä voisi verrata yrityksen mainosflyeriin, jossa yrityksen tuotteen tai palvelun sijaan yritetäänkin mainostaa ja myydä uutta strategiaa. Lehtistä voi jakaa yrityksen sisäisesti, mutta halutessaan myös sidosryhmille ja asiakkaille. Esimerkiksi strategian kick off -tapahtumassa pieni vihkonen voi tuoda tukea strategian esittelylle, siihen liittyvään keskusteluun sekä tiimien toimintasuunnitelmien lukemiseen.

Mitä lyhyemmin ja selkeämmin sekä visuaalisemmin strategiaa yritetään viestiä, sitä helpommin se ymmärretään. Pientä vihkosta luodessa joutuu samalla miettimään, miten strategian tiivistäisi ja mitkä sen tärkeimmät kulmakivet ovat – näin myös johto lehtistä luodessaan kertaa strategiaa ja erittelee siitä tärkeimmät osaset.

5.6 Strategian ja arvojen kuvaaminen visuaalisesti

Avain Yhtiöt on jo luonut toimintaperiaatteensa visuaaliseksi julisteeksi, joita löytyy yrityksen tiloista. Julisteissa on kuvailtu värien, kuvioden ja ytimekkäiden tekstien avulla periaatteet, joiden mukaan yrityksen työntekijät toimivat. Juliste on mieleenpainuva ja ytimekäs. Samalla tavalla yhtiöiden uuden strategian voisi luoda visuaalisena ja värikkäänä sekä mieleen helposti jäävänä tauluna, joita voisi olla yrityksen tiloissa. Nämä taulut toimivat samalla sisustuselementteinä, mutta myös strategiasta muistuttajina. Kahvia taukotilassa juodessaan voi samalla muistella, mihin ollaan menossa ja minkä keinojen avulla.

5.7 Tavoiteasetanta ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa asetetaan sekä yleiset tavoitteet, että henkilökohtaiset tavoitteet työntekijöille. Näiden tavoitteiden mukauttaminen strategiaan ja sen tavoitteisiin vie yritystä kohti strategisia päämääriä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään strategiaa paremmin. Kehityskeskusteluun tulisikin valmistautua – niin esimiehen kuin työntekijänkin – strategian pohjalta. Molempien osanottajien tulisi olla perillä strategiasta, sen tavoitteista ja sen mahdollistamista kehityssuunnista (Juholin 2010, 120). Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä, kuten kurssien käymisiä, voidaan suunnitella ja sopia kehityskeskusteluissa. Myös näiden tulisi olla strategian mukaisia ja tavoitteita tukevia.

Haastatteluissakin toivottiin, että kehityskeskusteluihin liitettäisiin tavoitteiden lisäksi myös kysymys strategiasta, joka laittaisi viimeistään keskustelun yhteydessä työntekijän miettimään omaa rooliaan strategiassa. Kysymys voisi olla vaikkapa ”miten koet strategian auttavan työssäsi”, tai muu vastaava. Kysymyksen asettelussa on huomioitava sen tehtävä: varmistaa muistaako työntekijä strategiaa lainkaan ja jos muistaa, avata hänen käsitystään strategiasta. Jos vastaus on epävarma tai vääränlainen, voidaan strategiaa kerrata yhdessä esimiehen kanssa ja nähdä sen vaikutus omaan työhön.

Strategian jalkauttamisen kannalta on ehdottoman tärkeää kyetä purkamaan strategia niin pieniin palasiin, että jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen ja oman roolinsa strategiassa ja sen tavoitteisiin pääsemisessä. Näin strategiasta voi saada myös tukea omaan työhönsä. Viimeistään kehityskeskusteluissa voidaan henkilökohtaisesti esimiehen kanssa käydä läpi strategiaa niin hienolla tasolla, että työntekijä löytää oman paikkansa strategia-työn parissa.

5.8 Tavoitteiden läpikäynti kuukausikokouksissa

Jo pelkästään työntekijöiden motivoimiseksi työssään on tärkeää käydä yrityksen tavoitteita läpi säännöllisin väliajoin. Avain Yhtiöillä on jo nyt tapana pitää henkilöstölle kuukausittaisia kokouksia, joissa käydään läpi tämän hetkistä tilannetta ja juoksevia asioita. Näihin kokouksiin voisi silloin tällöin – kenties joka toinen kuukausi tai puolivuositain – tuoda mukaan strategian tavoitteet ja matkan niitä kohti.

Yrityksen strategian ollessa vahva kasvustrategia, on työntekijöillä tavoitteita mihin tähdätä. Työntekijöitä voisi motivoida ja palkita tavoitteiden vertaaminen tämän hetkiseen tilanteeseen ja tilanteeseen pari kuukautta sitten. Samalla muisteltaisiin yrityksen strategiaa. Kun näin yhdessä käydään läpi matkaa, joka on jo kuljettu ja tähdätään tulevaan, muodostuu kaikille mielikuva yhteisestä tavoitteesta ja siitä, että tavoitteiden eteen tehdyllä työllä on merkitystä ja vaikutusta.

Tavoitteiden lisäksi kuukausikokouksissa voidaan käydä läpi strategiaan liittyviä kokemuksia ja onnistumisia. Strategiasta puhuminen sitouttaa ihmisiä siihen. (Juholin 2010, 120) Haastatteluissakin työntekijät toivoivat yrityksen tuovan tavoitteita ja niiden saavuttamista

esiin aktiivisesti yhteisissä tilaisuuksissa, kuten juurikin kuukausittaisissa henkilöstökouksissa.

5.9 Vuosisuunnitelman luominen

Yritys voi halutessaan tehdä myös vuosisuunnitelman, johon kirjataan vuoden aikana tarvittavat toimenpiteet ja tehtävät päätökset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuosisuunnitelman avulla voidaan myös tarkastella strategian epäkohtia sen päivittämistä varten. Vuosisuunnitelmaan on hyvä lisätä jokaiselle toimenpiteelle aikaraamit, joiden sisällä toimenpiteet on toteutettava. Kun tavoitteena on asuntokannan kasvu, voi vuosikellossa olla tavoitteena vaikkapa hankkia tämän vuoden aikana x-määrä tontteja.

5.10 Mittaristot, raportit ja tiedonhallinta strategian mukaisiksi

Avain Yhtiöidenkin tavoitteena on runsas kasvu. Kasvua seurataan erilaisilla mittareilla, Avaimen tapauksessa esimerkiksi käyttöasteina ja tavanomaisen mukaisesti myös liikevaihdolla sekä asuntojen määrällä. Avaimella uusi strategia pohjautuu kasvuun nykyisten mittaristojen mukaan, mutta mittaristoja olisi hyvä tarkentaa tavoitteiden mukaisesti. Tarkennuksessa huomioidaan pienimmätkin kasvuun vaadittavat tekijät, joita voidaan mitata.

Mittaristot ja raportit on hyvä muokata strategian mukaisiksi. Näin nähdään, miten tavoitteita ollaan saavuttamassa. Kun tavoitteena on olla hinta-laatusuhteeltaan paras, tulisi tälle tavoitteelle löytää mittari, jolla sen toteutumista voidaan arvioida. Strategian onnistumista tulisi arvioida jatkuvasti, jotta tarvittaessa voidaan tehdä korjausliikkeitä. Raporttien avulla voidaan myös ennustaa tulevaa kehitystä. Mittaristot ohjaavatkin tekemistä, jos ne on purettu tarpeeksi operatiiviselle tasolle. Ne voivat motivoida työntekijää, kun tämä huomaa työpanoksensa vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja oman kehityksensä työtehtävissään (Lönnqvist & Mettänen 2003, 115-117.) Myös strategian jalkauttamiselle voidaan luoda oma mittaristo, jonka avulla seurataan, onko jalkauttaminen onnistunut.

5.11 Perehdyttäminen

Strategiasta kertominen uusille työntekijöille tulisi tapahtua heti ensimmäisten perehdytysheikien yhteydessä. Oman uuden työnkuvan oppimisen lisäksi uusien työntekijöiden on hyvä ymmärtää työnsä ja panoksensa merkitys yritykselle sekä oma paikkansa koko yri-

tyksen kokonaiskuvassa. Perehdyttämisen yhteydessä kerrotaan aina yrityksen rakenteesta ja tutustutaan työkavereihin ja työympäristöön. Yhtä tärkeänä osana perehdytystä tulisi olla strategiaan perehdyttäminen. Se voisi käydä nopeasti ja näppärästi esimiehen kanssa keskustelemalla, mutta myös jakamalla aiemmin suunnitelmassa mainitun strategialehtisen. Perehdyttämisessä auttavat myös selkeät prosessikaaviot, joita on tarkasteltu strategian näkökulmasta.

Strategiasta kertominen perehdyttämisen yhteydessä auttaa uutta työntekijää tekemään päätöksiä omassa uudessa työnkuvassaan. Varsinkin alussa voi olla haastavaa osata valita oikein, mutta kun strategia ja esimies ovat päätöksissä tukena, valitseminen helpottuu, kun tietää mitä tavoitteet ovat ja miten niihin on tarkoitus päästä. Strategian kulmakivet toimivat myös ohjenuorina työntekijöille asiakaspalvelussa, laaduntarkkailussa ym.

5.12 Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen

Työn määrä lisääntyy samalla kun strategiatyötä tehdään ja kehitetään yritystä kohti kasvutavoitteita. Yrityksen on tärkeää osoittaa pitävänsä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja yhteishengestä. Antaessaan panoksia tavoitteiden saavuttamiseen voi helposti uupua työn määrän alla. Hyvä esimies onkin herkkä aistimaan työntekijöidensä jaksamista ja mahdollista uupumista. Työntekijän uupuminen vaikuttaa hänen työhönsä, koko yrityksen tulokseen ja on taloudellisesti kallista (Kauhanen 2007, 196-197). Paineen alla työskentely vaikuttaa koko työyhteisöön ja voi huonontaa työilmapiiriä, jos työntekijöistä ei pidetä huolta.

Viitala (2013, 229-231) kertoo, että työhyvinvointia voi edistää:

- Kehittämällä esimiestyötä – hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia
- Kehittämällä työntekijöiden työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä, työympäristöä
- Käynnistämällä hyvinvointiohjelmia
- Tarjoamalla tukea ja mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään
- Selkeyttämällä eri kokonaisuuksien välisiä rajapintoja ja pelisääntöjä.
- Huolehtimalla työturvallisuudesta ja ergonomiasta

Suosittelisinkin kaikkia yrityksiä miettimään työntekijöidensä hyvinvointia ja toimenpiteitä sen edistämiseksi.

6 Pohdinta

Kappale 6 sisältää yhteenvedon jalkauttamissuunnitelmasta. Kappaleessa kerron myös opinnäytetyön sekä jalkauttamissuunnitelman arvioinnista (kuka arvioi, millä perusteella). Kappaleen lopussa pohdin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana ja tarkastelen kriittisesti omia toimiani ja käyttämäni tapaa tehdä tätä työtä.

6.1 Yhteenveto

Strategian jalkauttamissuunnitelmani sisältää 10 erilaista ehdotusta käytettäväksi apuna strategian jalkauttamisessa. Tärkeimpänä osana strategian jalkauttamista nostaisin ylös viestinnän ja esimiesten roolin. Jos henkilöstö ei ymmärrä strategiaa eikä sitä ei ole viestitty oikein tai ollenkaan, on strategian jalkauttaminen mahdotonta. Esimiehen roolia korostaa jokapäiväiset päätökset, mitä työyhteisössä tehdään sekä työntekijöiden opastaminen strategian omaksumisessa. Johto tekee operatiivisia päätöksiä strategian pohjalta, mutta keskitason esimiehet viestivät strategiaan liittyviä asioita johdon ja työntekijöiden välillä sekä tukevat työntekijöitä työssään (toivottavasti strategian mukaisesti). Näin ollen esimiesten tulisi osata ja ymmärtää strategia läpikotaisin.

Jalkauttamissuunnitelma syntyi kirjallisuuden, haastattelujen ja omien mielipiteideni pohjalta. Aluksi luulin, ettei jalkauttamisesta löytäisi tietoa, eikä sen suhteen olisi oikotietä onneen. Kuitenkin mitä enemmän luin kirjallisuutta ja perehdyin aiheeseen, sitä selkeämmäksi minulle tuli strategiaan ja sen jalkauttamiseen liittyvät ongelmat. Strategiatyön ja jalkauttamisen tulee olla vuorovaikutteista toimintaa, ei pakottamista. Strategiaa koskevat henkilöt tulee ottaa mukaan avoimeen keskusteluun strategiasta. On myös tärkeää viestiä strategiasta monipuolisesti, mutta kuitenkin selkeästi ja yhdenmukaisesti. Mitä enemmän tarjotaan tilaisuuksia ja keinoja saada lisätietoa strategiasta, sitä helpompaa strategian jalkauttaminen on. Kuitenkin pitää varoa aiheuttamasta ”strategiaaähkyä”.

6.2 Opinnäytetyön ja jalkauttamissuunnitelman arviointi

Opinnäytetyöni ja jalkauttamissuunnitelmani arvioi kolme tahoa: minä, opinnäytetyön ohjaajani ja toimeksiantaja. Itse arvioin, saavutinko opinnäytetyölleni asettamat tavoitteet, toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön produktin omalla tahollaan ja ohjaajani koulun asettamien kriteerien mukaan. Toiminnallista opinnäytetyötä siis arvioidaan sen mukaan, onko

siitä oikeasti hyötyä liike-elämälle, mutta pohtimalla myös sen luontitapoja, luotettavuutta ja sisältöä. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 154-161)

Kappaleessa 1.1. asetin työni tavoitteiksi seuraavaa: *Työni tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten toimeksiantajayritys Avain Yhtiöt Oy jalkauttaa uuden strategiansa parhaiten? Mitä välineitä jalkauttamistyössä on käytettävä? Kenen tai keiden vastuulla strategian jalkauttaminen on?* Ehdotukseni täyttävät ensimmäisen tavoitteen kertomalla, miten Avain Yhtiöt Oy voi jalkauttaa uuden strategiansa. Siitä, ovatko ehdotukseni parhaimmat mahdolliset menetelmät, saadaan selvyys vasta kun yritys alkaa strategiaansa jalkauttamaan. Kovin montaa konkreettista työkalua en löytänyt strategian jalkauttamiseen, mutta vastuuta strategian jalkauttamisesta jaoin esimiehille ja johdolle. Työn ongelman kuvaus ja aiheen rajaaminen olivat mielestäni myös onnistuneita.

Onnistuin opinnäytetyössäni jalkauttamissuunnitelmassa melko hyvin. Oli yllättävän vaikeaa luoda konkreettista mutta samalla yleistettävää jalkauttamissuunnitelmaa. Tuntui väärältä määrätä yritystä tekemään jotain, vaikka olisin ymmärtänyt sen olevan hyvinkin tärkeää. Olisin voinut yrittää konkretisoida esimerkkejäni vielä enemmän, mutta tahdoin kuitenkin niiden olevan yleistettävissä myös muiden käyttöön. Lisäksi koin, että yritys ymmärtää, mihin ongelmiin jalkauttamissuunnitelmassani viitataan ja tekevät itse päätöksen, haluavatko asiaan puuttua.

Haastatteluissa olisin toivonut saavani työntekijöistä vielä enemmän irti, mutta ongelma saattoi olla omassa kysymyksen asettelussani. Vaikka yritin kannustaa haastateltavia avoimeen mielipiteiden jakamiseen, he pysyivät melko paljon asettamissani kysymyksissä. Ehkä olisi myös pitänyt avata strategian jalkauttamista ja yrityksen uutta strategiaa heille haastattelujen alussa.

Luin laajasti lähdekirjallisuutta oman mielipiteeni muodostamiseksi ja tietoperustani kasvattamiseksi. Tämä tuo työhön luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelin yrityksen työntekijöitä ja sain heiltä apua suunnitelman luomiseen. Näin suunnitelma pohjautuu oikeaan työelämään, eikä vain omiin ajatuksiini. Yrityksen tapa tehdä töitä näkyy ja tuntuu suunnitelmassa ja lisää ehdotusteni luotettavuutta.

Raporttini kieliasun on tavoite olla raporttimaista ja lauserakenteiden yksinkertaisia. Tapanani on kirjoittaa vaikeita, monipolvisia lauseita, jonka vuoksi jouduin harjoittelemaan

selkeän ja yksinkertaisen tekstin kirjoittamista opinnäytetyötä varten. Olen lukenut opinnäytetyötäni läpi moneen kertaan ja korjannut kirjoitusvirheitä ja pyrkinyt tekemään tekstistä ymmärrettävää sekä tekemään kappaleista luettavan mittaisia.

Jalkauttamissuunnitelman arvioi toimeksiantaja. Opinnäytetyöni ei mene niin pitkälle, että saisin nähdä sen todelliset vaikutukset. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisin voinut esimerkiksi puoli vuotta myöhemmin haastatella yrityksen työntekijöitä strategiasta ja sen jalkauttamisesta. Nyt kuitenkin suunnitelman arviointina toimii yrityksen mielipide jalkauttamissuunnitelmasta sen palauttamishetkellä. Yrityksen mielestä suunnitelma oli hyvä, kattava ja toimivan oloinen. Toimeksiantajalta saamani palaute oli positiivista. En kuitenkaan tiedä, kuinka strategian jalkauttamistyö on lähtenyt käyntiin tai mitä ehdotuksia yritys on ottanut käyttöönsä.

6.3 Oma oppiminen

Aloittaessani opinnäytetyötä kysymällä aihe-ehdotusta toimeksiantajalta en tiennyt mihin olen ryhtymässä. Matka siitä pisteestä tähän päivään, kun opinnäytetyö alkaa olla pakettissa, on ollut pitkä. Olen oppinut matkalla paljon strategiasta ja strategian jalkauttamisesta, projektityöskentelyn eri osioiden, kuten suunnitelman, tärkeydestä, mutta myös itsestäni.

Aluksi minulla ei ollut lainkaan kunnollista käsitystä strategiasta ja sen jalkauttamisesta. Uppoutuminen kirjallisuuteen ja alan artikkeleihin sai käsitykseni muuttumaan moneen kertaan. Lähtiessäni tekemään opinnäytetyötä kuvittelin tekeväni suorastaan uutta strategiaa yritykselle. Nyt tässä vaiheessa uskallan sanoa oppineeni kuitenkin jalkauttamisen hienosta, mutta haasteellisesta maailmasta paljon.

Aluksi olin myös hyvin epävarma, mutta erittäin innoissani. Kun strategian maailma sinälään oli minulle melko vieras muutamia pintaraapaisuja mukaan lukematta, pelkäsin, ettei minusta ole tekemään tätä työtä. Ajattelin usein haukanneeni aivan liian suuren palan kakkua. Ajan kuluttua, raportin ja produktin edettyä ja kirjallisuutta paljon läpi käytyäni sain kuitenkin varmuutta näkemyksiini ja toimintaani. Eihän minun kuitenkaan tarvinnut keksiä pyörää uudestaan, vaikka uudenlainen ajattelu ja ideat olivatkin suotavia.

Opinnäytetyö projektina oli paljon rankempi kuin mitä kuvittelin. Opintojen alussa ajattelin kirjoittavani raporttia ja keksiväni hienoja ja upeita ideoita. Kuitenkin muut opinnäytetyöhön liittyvät kurssit ja tehtävät veivät jo heti alussa innosta puolet pois. Yleensä olen se, joka tekee tehtävät heti kättelyssä enkä ikinä siirrä mitään huomiseksi. Opinnäytetyön raporttiosuuden kanssa huomasin tekeväni tätä kuitenkin usein. Lopulta sain kuitenkin innostuksen kasvamaan myös raportin kirjoittamisen osalta.

Jos nyt aloittaisin tekemään opinnäytetyötä alusta, tekisin asioita toisin. Merkitsisin hyviä lähteitä aktiivisemmin ylös, kirjaisin niitä myös muualle kuin post it -lapuille ja opinnäytetyöpäiväkirjaani. Olisin aktiivisempi raportin kirjoittaja ja lähestyisin yritystäkin hieman aktiivisemmin kysymyksissäni. Kirjallisuuttakin etsisin jo alusta alkaen monipuolisemmin. Nyt tyydyin aluksi vain muutamaan kirjaan, kunnes jossain välissä ymmärsin tarvitsevani enemmän aiempien tutkimusten ja kirjoittajien tukea työhöni.

Tärkeää tässä opinnäytetyössä oli oman ammatti-identiteettini kasvaminen. Samalla kun opin strategian maailmasta uutta, kykenin myös hyödyttämään työelämää. Ajatus siitä, että oman työn tulos on hyödyllinen ja monen käytettävissä, tekee iloiseksi.

7 Lähteet

Avainasunnot a. Aari. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/isannointipalvelut>. Luettu 1.4.2017.

Avainasunnot b. Avaimet laadukkaaseen rakennuttamiseen. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/rakennuttamispalvelut>. Luettu 1.4.2017.

Avainasunnot c. Avain Asumisoikeus. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/asumisoikeusasunnot>. Luettu 1.4.2017.

Avainasunnot d. Avain Palvelukodit. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/palveluikodit>. Luettu 1.4.2017.

Avainasunnot e. Renevo. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/rakennuttamispalvelut>. Luettu 1.4.2017.

Avainasunnot f. Avain Yhtiöt. Luettavissa: <http://www.avainasunnot.fi/fi/avainyhtiot>. Luettu 1.4.2017.

Helsingin Asumisoikeus Oy. Tietoa asumisoikeudesta. Luettavissa: <http://www.haso.fi/tietoa-asumisoikeudesta>. Luettu 21.2.2017.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOY. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Helsinki.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Gummerus. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin kauppakamari. Helsinki.

Laki asumisoikeusasunnoista 16.7.1990/650.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu Strategiassa. 2. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Liukku, P. 31.1.2017. Toimitusjohtaja, omistaja. Avain Yhtiöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Liukku, P. 23.3.2017. Toimitusjohtaja, omistaja. Avain Yhtiöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lönnqvist A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntija-organisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.

Niutiainen, K & Kvist, H. 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutiainen, K., Lillkåll, L., Masalin, L., Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina. Espoo.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOY. Helsinki.

Speculand, R. 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. Business Strategy Series, 10, 3, s. 167-172. Emerald Group Publishing Ltd., Northampton. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2144/10.1108/17515630910956589>. Luettu 1.5.2017.

Stettinius, W., Wood D. R., Doyle. J. & Colley J. 2005. How to Plan and Execute Strategy: 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Succesfully. The McGraw-Hill Companies, Inc., The Professional Book Group. New York. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/749240027?accountid=27436>. Luettu 1.5.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Jyväskylä.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita. Helsinki.

8 Liitteet

Liite 1. Kysymykset strategian luojille

1. Miten strategia luotiin?
2. Kuvaile strategiaa lyhyesti
3. Mikä käynnisti strategisen muutoksen/tarpeen strategian uudistamiselle?
4. Mitä ketteryys Avain Yhtiöiden toiminnassa tarkoittaa?
5. Suurimmat haasteet strategian onnistumisessa? (sisäiset ja ulkoiset)
6. Miten koet oman roolisi strategiassa ja strategiatyössä?
7. Odotuksesi strategia, strategiatyötä ja jalkauttamista kohtaan?
8. Onko sinulla jo valmiita ajatuksia tai ideoita siitä, miten ja millä keinoin strategia tulisi jalkauttaa?
9. Minkälaiset resurssit teillä on strategian jalkauttamiseen?

Liite 2. Kysymykset työntekijöille

1. Mitä tiedät/muistat Avain Yhtiöiden uudesta strategiasta?
2. Mitä ajatuksia strategia sinussa herättää?
3. Miten näet oman roolisi strategian toteuttajana?
4. Miten näet tiimisi roolin strategian toteuttajana?
5. Miten mielestäsi strategiasta pitäisi viestiä, jotta voisit käyttää sitä apuna työssäsi?
6. Mikä sinusta työyhteisössäsi on jo nyt hyvää uuden strategian toimintaan panon kan-
nalta?
7. Mitä sinusta työyhteisössäsi tulisi muuttaa, jotta uusi strategia saataisiin parhaiten toi-
mintaan?
8. Onko sinulla ajatuksia tai ideoita, miten strategiaa tulisi sinun mielestäsi jalkauttaa?

Liite 3. Yritykselle palautettava versio jalkauttamissuunnitelmasta

1 Johdanto

Tämän suunnitelman tarkoituksena on avustaa Avain Yhtiöt Oy -konsernin uuden strategian jalkauttamisessa. Jalkauttamissuunnitelma on tehty opinnäytetyön produktina, ja sen tarkoituksena on hyödyttää niin Avain Yhtiöiden työelämää kuin tekijänsä opintoja. Tarve jalkauttamissuunnitelmalle on ollut täysin työelämlähtöinen – Avain Yhtiöt loi vuonna 2016 uuden strategian, jonka jalkauttamista ei kuitenkaan ole ehditty miettiä ja suunnitella. Jalkauttaminen on kuitenkin kriittinen osa strategiaprosessia ja ilman onnistunutta strategian jalkauttamista, on strategian luomiseen käytetyt tunnit hukkaan heitettyjä.

Löysimme Avain Yhtiöiden toimitusjohtajan, Perttu Liukun (31.1.2017), kanssa hetken juttelun jälkeen yhteisen sävelen, josta muodostui ajatus tehdä tämä opinnäytetyö. Minua kiinnostaa strategia ja sen jalkauttaminen, ja yrityksellä on suuri tarve suunnitelmalle. Jalkauttamissuunnitelma on rakennettu vaiheittain. Ensin perehdyin alan kirjallisuuteen kirjoittaakseni tietoperustaani, jonka pohjalta suunnitelman rakensin. Kirjallisuudesta saatujen ideoiden lisäksi haastattelin suunnitelmaa varten eri henkilöitä konsernissa, niin strategian luoja, omistajaa ja toimitusjohtaja Perttu Liukkua, kuin muitakin työntekijöitä.

Haastattelujen tarkoituksena oli lisätä tietouttani niin luodusta strategiasta, kuin todellisesta työelämästä Avain Yhtiöillä. Halusin saada myös uusia ja ulkopuolisia ideoita strategian jalkauttamiseen, ja koin, että juuri kyseiselle yritykselle istuvia ideoita löytyisi parhaiten itse työtä tekeviltä henkilöiltä. Samalla tiedustelin myös mahdollisia riskejä ja ongelmia, mitä strategian jalkauttamisessa ja strategiatyössä voisi tulla eteen. Näidenkin asioiden asiantuntijoita ovat toimialansa kanssa päivittäin toimivat ja sen hyvin tuntevat, lahjakkaat yrityksen työntekijät. Heidän näkemyksensä ja ideansa olivatkin korvaamattomia suunnitelman luomisessa.

Seuraavilla sivuilla on ideoita ja ehdotuksia siihen, miten uusi strategia saataisiin jalkautettua. Haastattellessani Liukkua (31.3.2017), hän totesi, että haluaisi suunnitelman olevan mahdollisimman konkreettinen. Suunnitelman taustalla oleva strategia, yrityksen esittely, tärkeimpien käsitteiden määrittelyn ja muuta tietoa löydät varsinaisesta opinnäytetyöraportistani.

Konkreettisuuden lisäksi Liukku toi (23.3.2017) esiin toisessa keskustelussamme, että toivoisi jalkauttamissuunnitelman olevan työkalu, jonka avulla kasvaneen yrityksen uudet ja vanhat työntekijät saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja ymmärtämään strategia niin, että jokainen olisi samalla lähtöviivalla sitä työstämään. Jalkauttamisessa avaintekijänä onkin strategian viestintä. Viestimällä strategia oikein, kattavasti mutta ytimekkäästi, saadaan kaikille työntekijöille käsitys siitä, mitä strategia sisältää, mitä se omalle työlle tarkoittaa ja miten siitä voi saada tukea jokaiseen arkipäivään. Tästä johtuen suunnitelmani rakentuu pääasiassa viestinnän ympärille.

Produktini ei ota kantaa strategiaan tai strategiatyöhön. Jalkauttamissuunnitelmani tarkoituksena on vain kertoa, miten strategia saadaan vietyä käytäntöön parhaiten ja miten työntekijät saataisiin ymmärtämään sen sisältö ja merkitys omalle työlleen helpoiten. Ehdottamani toimenpiteet jalkauttamista varten on listattu suunnitelmaan, enkä aseta niitä tärkeys- tai parhaimmuusjärjestykseen. Yrityksen ei ole pakko ottaa käyttöönsä mitään ehdottamiani toimenpiteitä, tai he voivat toteuttaa niistä vain osan.

Jos haluat perehtyä strategiakirjallisuuteen, ymmärtää strategiaa ja sen jalkauttamista paremmin sekä nähdä, millaisiin teoksiin suunnitelmani ja opinnäytetyöni pohjautuvat, suosittelen tutustumaan seuraaviin kirjoihin:

- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin kauppa-kamari. Helsinki.
- Valpola, A., Kivst, H., Heimonen, J., Niutiainen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. ja Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina. Espoo.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. WSOYpro. Helsinki.
- Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita. Helsinki.
- Leinward, P. & Mainardi, C. 2016. Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap. PwC. USA.

2 Jalkauttamissuunnitelma

Tässä luvussa kerron ehdotukseni strategian jalkauttamiseksi. Ehdotukset pohjautuvat kirjallisuuteen ja haastatteluista saamiini ideoihin, sekä omiin ideoihini strategian jalkauttamisesta. Toimenpiteet ovat ehdotuksia ja on täysin yrityksestä kiinni, haluaako niitä ottaa käyttöön. Esittelen kaikki toimenpiteet yleisellä tasolla, jotta muutkin yritykset voivat käyttää niitä strategiaa jalkauttaessaan. Tämän kappaleen jokainen alaotsikko sisältää siis yhden ehdotuksen strategian jalkauttamista varten.

2.1 Kick off tapahtuma ja sen sisältö

Ehdotus: Järjestäkää kick off tapahtuma

Aivan ensimmäiseksi strategian jalkauttamisen suositteaisin aloittamaan (niin Avain Yhtiöille kuin muillekin tätä opinnäytetyötä lukeville) kick off -tapahtumalla. Työpäivän aikana pidettävään tapahtumaan voi kutsua kaikki työntekijät, joita strategia koskettaa, ja liittää päivään mielekkään iltaohjelman. Tapahtumassa pureudutaan suoraan strategiaan ja sen liittämiseen omaan työhön dialogin mahdollistavan ilmapiirin kera. Tapahtuman tulisi kannustaa siis kysymyksiin ja omien mielipiteiden esille tuomiseen. On tehokasta viestiä strategiaa niin, että kaikki, joita se koskettaa, ovat paikalla.

Kick off vaatii valmistelua ja resursseja, mutta siihen kulutettu aika maksaa itsensä takaisin. Kick offissa voidaan muistuttaa työntekijöitä uudesta strategiasta, antaa mahdollisuus kerrata strategiaa sisältöineen ja tehdä vaikkapa tiimikohtainen toimintasuunnitelma. Uuden oppimisessa ja sisäistämisessä onkin tärkeää kertaaminen ja mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tapahtuman hyödyksi voi laskea ainakin yhdenmukaisen viestimisen. Kun kaikille viestitään strategiasta kerralla ja samalla viestillä, voi johto olla vakuuttunut, ettei esimiesten sanavalinnat tai väärin ymmärtäminen vääristä strategian viestimistä eteenpäin. Kaikki vastaanottavat strategiasta saman viestin tiettyine sanavalintoineen. Lisäksi kysymyksistä, yhteisestä työskentelystä ja toimintasuunnitelmista voi saada eväitä ja ideoita koko konsernitason strategiatyöhön.

Suurimpana haasteena on saada lähiesimiehet ymmärtämään ja sisäistämään strategia ennen kick offia. Varsinkin toimintasuunnitelmaa luodessa esimiehen tulee toimia puheenjohtajana ja työn vetäjänä. Jos esimies on ymmärtänyt strategian oikein ja syvällisesti, osaa viestiä sitä halutusti eteenpäin sekä vastata vaikeisiin kysymyksiin, työ voi olla erittäin hedelmällistä.

Kick off -tapahtuma tai -päivä olisi hyvä viettää raikkaassa ja uudessa ympäristössä – siis muualla kuin toimistolla – rennomman ilmapiiriin ja uusien ideoiden syntymisen mahdollistamiseksi. Työpäivän mittainen tapahtuma voisi olla jaettuna kahteen osaan, kuten Valpola (2010, 25) mallissaan jakaa. Omassa ehdotuksessa olen jakanut päivän kolmeen osaan ja lisännyt myös työpäivän jälkeisen aktiviteetin osaksi kick offia. Ehdotukseni päivän rakenteeseen näet taulukosta 1.

Aamupäivä	Iltapäivä	Töiden jälkeen
Perehtyminen strategiaan	Toimintasuunnitelma omalle ryhmälle	Vapaamuotoista rentoa ohjelmaa
Strategian kertaaminen, mieluiten muilla tavoin kuin kalvosulkeisina. Kaikilla mahdollisuus kysyä ilman, että kysymykset tulkitaan muutosvastarinnaksi. Work shop työskentelyä	Esimiehen johdolla hyödynnetään aamupäivästä saatua tietoa ja luodaan toimintasuunnitelma omalle tiimille. Suunnitelmat voidaan esitellä kaikille.	Esimerkiksi yhteinen ruokailu tai muuta rentouttavaa aktiviteettia joka mahdollistaa positiivisen jälki- maun syntymisen.

Taulukko 1. Kick off -tapahtuman sisältö

Aamupäivän aikana kerrataan uusi strategia. Johdon olisi hyvä tiivistää uusi strategia pariin, ytimekkääseen virkkeeseen, jotka voivat toimia ydinviesteinä kick offista eteenpäin. Lyhyt ja ytimekäs jää helpommin mieleen ja on helpommin ymmärrettävissä, kuin pitkä ja monimutkainen, koristeellinen strategia. Myös tavanomaiset, mutta helposti puuduttavaksi käyvät kalvosulkeiset olisi hyvä jättää pois. Kalvosulkeisten sijaan strategiasta voi viestiä visuaalisesti, mielenkiintoisesti ja ymmärrettävästi. Pelkät pylväsdiagrammit eivät tee strategian viestimisestä mielenkiintoista. Mitä mielenkiintoisemmin, visuaalisemmin ja raikkaammin strategian onnistuu viestimään, sitä tehokkaampaa sen ymmärtäminen ja iltapäivän työskentely tulee olemaan. Suunnitelmassani myöhemmin esittelen strategialehtisen, joita voitaisiin kick off -tapahtumassa jakaa työntekijöille.

Mikäli strategian ymmärtämiseen ja viestimiseen halutaan panostaa aikaa, voidaan strategiasta järjestää vielä workshoptyylinen työskentelyhetki. Työskentelyhetken aikana ihmiset jakautuvat ryhmiin, joissa tiimit sekoittuvat keskenään (ei siis kaikkia saman tiimin edustajia samaan ryhmään) erilaisten näkökulmien löytämiseksi ja keskustelun herättämiseksi. Ryhmille jaetaan pöytiin isot paperit, joiden keskellä on strategiaan liittyvä sana, termi tai osa-alue, josta halutaan keskustella. Sanoja voivat olla esimerkiksi arvot, pelot, mahdollisuudet, yrityksen uusi visio tai muita strategian osa-alueita, joista halutaan herättää keskustelua.

Ennalta sovitut puheenjohtajat kirjaavat ajatuksia papereille sanan ympärille. Muutaman minuutin keskustelun jälkeen kaikki muut, paitsi puheenjohtaja, vaihtavat pöytää. Paikalleen jäänyt puheenjohtaja avaa edellisten ryhmien käymää keskustelua ja paperille jo kirjattuja ajatuksia. Näin uusi ryhmä pääsee jatkamaan keskustelua raikkaasta näkökulmasta ja keksimään uusia kirjattavia asioita.

Näitä paperille syntyneitä ideoita ja ajatuksia voidaan myöhemmin käsitellä johtoryhmässä ja ottaa niitä huomioon niin jalkauttamisessa kuin itse strategiatyössäkin. Työntekijöiltä voi nousta mielenkiintoisia, uudenlaisia ideoita tai tärkeitä riskejä tai ongelmakohtia, joita välttämättä muut eivät ole huomanneet. Tärkeää on myöhemmin viestiä workshopin pohjalta päätetyistä jatkotoimenpiteistä tai huomioista. Näin vältetään tilanne, jossa työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella.

Iltapäivän aikana kokoonnutaan tiimeittäin esimiehen johdolla saman pöydän äärelle. Aiemmasta strategiaan perehtymisestä, keskustelusta ja mahdollisesta workshop työskentelystä saadaan eväitä oman tiimin toimintasuunnitelman koostamiseen. Vielä tässäkin vaiheessa on hyvä luoda keskusteleva ilmapiiri, joka on avoin kysymyksille. Joskus spesifit, oman tiimin työhön ja henkilökohtaisiin tehtävänkuviiin liittyvät kysymykset on helpompi esittää omalle lähiesimiehelle ja pienemmän porukan kuunnella.

Iltapäivän aikana luodaan siis toimintasuunnitelma, johon kaikki saavat tuoda oman panoksensa ja mielipiteensä mukaan. Esimies voi ohjailla suunnitelman rakentamista esimerkiksi tavoitteiden määräämään suuntaan ja pitää huolta, että ryhmä pysyy asiassa. Lyhyet ja alustavat toimintasuunnitelmat voidaan päivän työsuuden lopuksi esitellä kaikille.

Mahdollisesti niitä voidaan jatkojalostaa tiimien kanssa myöhemmin, jos koetaan, etteivät ne ole vielä valmiita tai sellaisenaan toteuttamiskelpoisia.

Työpäivän lopuksi voi tarjota mahdollisuuden jäädä viettämään iltaa ja keskustelemaan rennosti esimerkiksi ruuan, musiikin tai muun miellyttävän toiminnan parissa. Näin saadaan päivästä jäämään kaikille positiivinen jälkimaku ja ylläpidetään työpaikan rentoa ilmapiiriä.

2.2 Katse prosessikaavioihin

Ehdotus: Käykää läpi ja kuvatkaa prosessinne prosessikaavioiden avulla ja tarvittaessa poistakaa turhia vaiheita.

Työntekijöiden haastatteluissakin tuli esille prosessien selkeyttämisen ja prosessikaavioiden tarve. Ehdottaisinkin prosessien tarkastelua myös toimeksiantajayritykselleni, sillä kun strategiaa uudistetaan ja tarkoituksena on kasvaa, täytyy yrityksen sisäisten prosessienkin muuttua pienen yrityksen prosesseista isommalle sopivammiksi. Yrityksen kasvaessa ja uusia työntekijöitä palkattaessa ja perehdyttäessä voi olla jo pelkästään kokonaiskuvan selkeyttämisen vuoksi tärkeää kuvata prosessit ymmärrettävällä tavalla. Prosessien selkeyttämisen ja prosessikaavioiden kautta näkee helposti sen, kenen työ liittyy omaan työhön, mitä tapahtuu oman työn loputtua tai mitä tulee ennen sitä. Tämä luo tarvittavaa kokonaiskuvaa ja voi parantaa asiakaskokemusta.

Prosessien läpikäymisestä voi saada myös taloudellista hyötyä – kun työ käydään vaihe vaiheelta läpi, voidaan nähdä ongelmakohtia tai turhia vaiheita prosessissa, joiden ratkaiseminen tai poistaminen voi tuoda säästöjä tai tehostaa työntekoa.

2.3 Sisäisen viestinnän tehostaminen ja tiedon jakaminen

Ehdotus: Tehkää viestintäsuunnitelma sisäiselle viestinnälle sekä tiedonhallinta suunnitelma, joka tiivistää tiedon säilytyksen ja jakamisen käytännöt yrityksessä.

Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeä väline kuljettaa tietoa henkilöltä toiselle. Viestintä tukee ihmisiä heidän työssään ja hyvin hoidettu päivittäisviestintä takaa, että asiat tulevat hoidetuiksi ja prosessit toimivat (Juholin 2013, 56). Haastatteluissa todettiin viestinnän

olevan yhtiössä jo valmiiksi hyvin avointa ja läpinäkyvää, mutta parannuksen tarpeita löydettiin myös. Ehdottaisinkin strategiaa palvelevien yhteisten viestinnän pelisääntöjen luomista viestintään (mitä viestitään, milloin, miten ja miksi), jotta saataisiin aikaan tämä työntekijöiden toivoma parannus.

Kun tavoitteena on kasvu, täytyy töitäkin tehdä paljon enemmän ja esimerkiksi alan lehtien lukemiseen tai muun median seuraamiseen ei niinkään jää aikaa. Kuitenkin uudet innovaatiot ja trendit ovat tärkeitä kilpailussa mukana pysymiselle ja niiden seuraaminen on tärkeä osa työtä. Kun sisäisen viestinnän säännöt ovat kunnossa, voi luottaa, että muut jakavat tietoa huomaamistaan uusista, työhön ja alaan vaikuttavista asioista. Samalla tietää myös, mitä löytämänsä tietoa tulisi jakaa myös muille.

Lähestulkoon kaikissa haastatteluissa nousi esille työntekijöiden tarve tiedonjakamisalustalle tai -väylälle. Aiemmin pienessä yrityksessä tieto on kulkenut hyvin myös käytäviä pitkin, mutta kasvun myötä tiedon jakaminen on vaikeutunut. Haastateltavat kokivat, että tiedonhallinnalle voisi luoda yhteiset periaatteet – mitä tietoa säilytetään ja missäkin. Nykytilassa tietoa säilytetään kyllä yhteisellä kansiorakenteella, mutta rakenne on hieman epäselvä. Haastateltavat kokivat, että samaa tietoa säilytetään useissa paikoissa. Myös intranet nousi keskusteluissa esille yrityksen sisäisen tiedon jakamisen vaihtoehtona.

Sisäiseltä strategiaan liittyvältä viestinnältä toivottiin myös konkretiaa. Haastateltavat toivoivat johdolta selkeitä esimerkkejä siitä, mitä heidän ja heidän tiimiensä odotetaan ja halutaan tekevän strategian onnistumisen eteen. Omia ideoita löytyi kyllä ja työhön oltiin valmiita panostamaan, mutta erityisesti johdon näkemystä kaivattiin tarvittavista jatkoaskeleista ja toimintatavoista sekä mahdollisista muutoksista.

2.4 Ulkoisen viestinnän tehostaminen

Ehdotus: Tehkää viestintäsuunnitelma ulkoiselle viestinnälle, jossa määrittelette strategian mukaiset tavoitteet viestinnälle ja sen, miten tavoitteisiin päästään sekä mitä viestintäkanavia käyttäen.

Myös yrityksen ulkopuolelle (sidosryhmät, potentiaaliset asiakkaat, nykyiset asiakkaat) viestimät asiat olisi hyvä määritellä strategian mukaisiksi. Viestinnällä on suora vaikutus

yrittäjien brändiin ja markkinointiin. Kun viestintä on laadukasta, oikein ajoitettua ja viestittää oikeista asioista, se tukee yrityksen matkaa kasvuun. Juholin (2013, 51) toteaa yrityksen menestyvän sitä paremmin, mitä enemmän se huomioi sidosryhmiensä odotukset.

Asiakkaat ja muut sidosryhmät luovat mielikuvansa monen eri tekijän perusteella, mutta viestintä voi olla yksi merkittävistä tekijöistä. Kun yritys on miettinyt tarkoin, mitä haluaa tuoda ulos, milloin ja miten, sekä kiinnittänyt huomiota viestien yhdenmukaisuuteen, asiakkaan mielikuva yrityksestä ja samalla yrityksen brändi voivat vahvistua ja parantua. Toisaalta kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa yrityksen maineeseen. Sidosryhmiä on myös tärkeää kuulla ja kuunnella, olla jopa vuorovaikutussuhteessa joka voi synnyttää myönteistä ja ehkäistä pahalta (Juholin 2013, 53, 61-63.)

2.5 Strategialehtisen luominen

Ehdotus: Tiivistäkää yrityksen uusi strategia strategialehtiseen.

Kun strategiaa esitellään, se voidaan tehdä myös pieneen ja kompaktiin muotoon – strategialehtiseksi, kuten Lindroos ja Lohivesi (2006, 163) ehdottavat. Lehtisessä on strategia esiteltynä lyhyesti ja visuaalisesti. Lehtistä voisi verrata yrityksen mainosflyeriin, jossa yrityksen tuotteen tai palvelun sijaan yritetäänkin mainostaa ja myydä uutta strategiaa. Lehtistä voi jakaa yrityksen sisäisesti, mutta halutessaan myös sidosryhmille ja asiakkaille. Esimerkiksi strategian kick off -tapahtumassa pieni vihkonen voi tuoda tukea strategian esittelylle, siihen liittyvään keskusteluun sekä tiimien toimintasuunnitelmien lukemiseen.

Mitä lyhyemmin ja selkeämmin sekä visuaalisemmin strategiaa yritetään viestiä, sitä helpommin se ymmärretään. Pientä vihkosta luodessa joutuu samalla miettimään, miten strategian tiivistäisi ja mitkä sen tärkeimmät kulmakivet ovat – näin myös johto lehtistä luodessaan kertoo strategiaa ja erittelee siitä tärkeimmät osat.

2.6 Strategian ja arvojen kuvaaminen visuaalisesti

Ehdotus: Keksikää tapa kuvata strategiaa visuaalisesti ja helposti ymmärrettävästi ja hyödyntäkää näitä visuaalisia esityksiä yrityksen sisuttamisessa.

Avain Yhtiöt on jo luonut toimintaperiaatteensa visuaaliseksi julisteeksi, joita löytyy yrityksen tiloista. Julisteissa on kuvailtu värien, kuvioden ja ytimekkäiden tekstien avulla periaatteet, joiden mukaan yrityksen työntekijät toimivat. Juliste on mieleenpainuva ja ytimekäs. Samalla tavalla yhtiöiden uuden strategian voisi luoda visuaalisena ja värikkäänä sekä mieleen helposti jäävänä tauluna, joita voisi olla yrityksen tiloissa. Nämä taulut toimivat samalla sisustuselementteinä, mutta myös strategiasta muistuttajina. Kahvia taukotilassa juodessaan voi samalla muistella, mihin ollaan menossa ja minkä keinojen avulla.

2.7 Tavoiteasetanta ja kehityskeskustelut

Ehdotus: Luokaa työntekijöiden kanssa strategiaan pohjautuvat tavoitteet yksilö- ja tiimitasolla ja keskustelkaa niistä ja strategiasta kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskusteluissa asetetaan sekä yleiset tavoitteet, että henkilökohtaiset tavoitteet työntekijöille. Näiden tavoitteiden mukauttaminen strategiaan ja sen tavoitteisiin vie yritystä kohti strategisista päämääriä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään strategiaa paremmin. Kehityskeskusteluun tulisiikin valmistautua – niin esimiehen kuin työntekijänkin – strategian pohjalta. Molempien osanottajien tulisi olla perillä strategiasta, sen tavoitteista ja sen mahdollistamista kehityssuunnista (Juholin 2010, 120). Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä, kuten kurssien käymisiä, voidaan suunnitella ja sopia kehityskeskusteluissa. Myös näiden tulisi olla strategian mukaisia ja tavoitteita tukevia.

Haastatteluissakin toivottiin, että kehityskeskusteluihin liitettäisiin tavoitteiden lisäksi myös kysymys strategiasta, joka laittaisi viimeistään keskustelun yhteydessä työntekijän miettimään omaa rooliaan strategiassa. Kysymys voisi olla vaikkapa ”miten koet strategian auttavan työssäsi”, tai muu vastaava. Kysymyksen asettelussa on huomioitava sen tehtävä: varmistaa muistaako työntekijä strategiaa lainkaan ja jos muistaa, avata hänen käsitystään strategiasta. Jos vastaus on epävarma tai vääränlainen, voidaan strategiaa kerrata yhdessä esimiehen kanssa ja nähdä sen vaikutus omaan työhön.

Strategian jalkauttamisen kannalta on ehdottoman tärkeää kyetä purkamaan strategia niin pieniin palasiin, että jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen ja oman roolinsa strategiassa ja sen tavoitteisiin pääsemisessä. Näin strategiasta voi saada myös tukea omaan työhönsä. Viimeistään kehityskeskusteluissa voidaan henkilökohtaisesti esimiehen kanssa käydä läpi strategiaa niin hienolla tasolla, että työntekijä löytää oman paikkansa strategia-työn parissa.

2.8 Tavoitteiden läpikäynti kuukausikokouksissa

Ehdotus: Muistuttakaa strategiasta ja sen tavoitteista kuukausittaisissa henkilöstökokouksissa henkilöstön motivoimiseksi.

Jo pelkästään työntekijöiden motivoimiseksi työssään on tärkeää käydä yrityksen tavoitteita läpi säännöllisin väliajoin. Avain Yhtiöillä on jo nyt tapana pitää henkilöstölle kuukausittaisia kokouksia, joissa käydään läpi tämän hetkistä tilannetta ja juoksevia asioita. Näihin kokouksiin voisi silloin tällöin – kenties joka toinen kuukausi tai puolivuositain – tuoda mukaan strategian tavoitteet ja matkan niitä kohti.

Yrityksen strategian ollessa vahva kasvustrategia, on työntekijöillä tavoitteita mihin tähdätä. Työntekijöitä voisi motivoida ja palkita tavoitteiden vertaaminen tämän hetkiseen tilanteeseen ja tilanteeseen pari kuukautta sitten. Samalla muisteltaisiin yrityksen strategiaa. Kun näin yhdessä käydään läpi matkaa, joka on jo kuljettu ja tähdätään tulevaan, muodostuu kaikille mielikuva yhteisestä tavoitteesta ja siitä, että tavoitteiden eteen tehdyllä työllä on merkitystä ja vaikutusta.

Tavoitteiden lisäksi kuukausikokouksissa voidaan käydä läpi strategiaan liittyviä kokemuksia ja onnistumisia. Strategiasta puhuminen sitouttaa ihmisiä siihen. (Juholin 2010, 120) Haastatteluissakin työntekijät toivoivat yrityksen tuovan tavoitteita ja niiden saavuttamista esiin aktiivisesti yhteisissä tilaisuuksissa, kuten juurikin kuukausittaisissa henkilöstökouksissa.

2.9 Vuosisuunnitelman luominen

Ehdotus: Luokaa yritykselle strategian vuosisuunnitelma, seuratkaa ja päivittäkää sitä.

Yritys voi halutessaan tehdä myös vuosisuunnitelman, johon kirjataan vuoden aikana tarvittavat toimenpiteet ja tehtävät päätökset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuosisuunnitelman avulla voidaan myös tarkastella strategian epäkohtia sen päivittämistä varten. Vuosisuunnitelmaan on hyvä lisätä jokaiselle toimenpiteelle aikaraamit, joiden sisällä toimenpiteet on toteutettava. Kun tavoitteena on asuntokannan kasvu, voi vuosikellossa olla tavoitteena vaikkapa hankkia tämän vuoden aikana x-määrä tontteja.

2.10 Mittaristot, raportit ja tiedonhallinta strategian mukaisiksi

Ehdotus: Muokatkaa yrityksessä käytettäviä mittaristoja, raportteja ja muuta tietoa strategiaan pohjautuviksi

Avain Yhtiöidenkin tavoitteena on runsas kasvu. Kasvua seurataan erilaisilla mittareilla, Avaimen tapauksessa esimerkiksi käyttöasteina ja tavanomaisen mukaisesti myös liikevaihdolla sekä asuntojen määrällä. Avaimella uusi strategia pohjautuu kasvuun nykyisten mittaristojen mukaan, mutta mittaristoja olisi hyvä tarkentaa tavoitteiden mukaisesti. Tarkennuksessa huomioidaan pienimmätkin kasvuun vaadittavat tekijät, joita voidaan mitata.

Mittaristot ja raportit on hyvä muokata strategian mukaisiksi. Näin nähdään, miten tavoitteita ollaan saavuttamassa. Kun tavoitteena on olla hinta-laatusuhteeltaan paras, tulisi tälle tavoitteelle löytää mittari, jolla sen toteutumista voidaan arvioida. Strategian onnistumista tulisi arvioida jatkuvasti, jotta tarvittaessa voidaan tehdä korjausliikkeitä. Raporttien avulla voidaan myös ennustaa tulevaa kehitystä. Mittaristot ohjaavatkin tekemistä, jos ne on purettu tarpeeksi operatiiviselle tasolle. Ne voivat motivoida työntekijää, kun tämä huomaa työpanoksensa vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja oman kehityksensä työtehtävissään (Lönnqvist & Mettänen 2003, 115-117.) Myös strategian jalkauttamiselle voidaan luoda oma mittaristo, jonka avulla seurataan, onko jalkauttaminen onnistunut.

2.11 Perehdyttäminen

Ehdotus: Puhukaa strategiasta jo perehdyttämisprosessin yhteydessä uudelle työntekijälle.

Strategiasta kertominen uusille työntekijöille tulisi tapahtua heti ensimmäisten perehdytyskierrosten yhteydessä. Oman uuden työnkuvan oppimisen lisäksi uusien työntekijöiden on hyvä ymmärtää työnsä ja panoksensa merkitys yritykselle sekä oma paikkansa koko yrityksen kokonaiskuvassa. Perehdyttämisen yhteydessä kerrotaan aina yrityksen rakenteesta ja tutustutaan työkavereihin ja työympäristöön. Yhtä tärkeänä osana perehdytystä tulisi olla strategiaan perehdyttäminen. Se voisi käydä nopeasti ja näppärästi esimiehen kanssa keskustelemalla, mutta myös jakamalla aiemmin suunnitelmassa mainitun strategiaehtisen. Perehdyttämisessä auttavat myös selkeät prosessikaaviot, joita on tarkasteltu strategian näkökulmasta.

Strategiasta kertominen perehdyttämisen yhteydessä auttaa uutta työntekijää tekemään päätöksiä omassa uudessa työnkuvassaan. Varsinkin alussa voi olla haastavaa osata valita oikein, mutta kun strategia ja esimies ovat päätöksissä tukena, valitseminen helpottuu, kun tietää mitä tavoitteet ovat ja miten niihin on tarkoitus päästä. Strategian kulmakivet toimivat myös ohjenuorina työntekijöille asiakaspalvelussa, laaduntarkkailussa ym.

2.12 Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen

Ehdotus: Huolehtikaa työntekijöidenne hyvinvoinnista matkalla tavoitteisiin.

Työn määrä lisääntyy samalla kun strategiatyötä tehdään ja kehitetään yritystä kohti kasvutavoitteita. Yrityksen on tärkeää osoittaa pitävänsä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja yhteishengestä. Antaessaan panoksia tavoitteiden saavuttamiseen voi helposti uupua työn määrän alla. Hyvä esimies onkin herkkä aistimaan työntekijöidensä jaksamista ja mahdollista uupumista. Työntekijän uupuminen vaikuttaa hänen työhönsä, koko yrityksen tulokseen ja on taloudellisesti kallista (Kauhanen 2007, 196-197). Paineen alla työskentely vaikuttaa koko työyhteisöön ja voi huonontaa työilmapiiriä, jos työntekijöistä ei pidetä huolta.

Viitala (2013, 229-231) kertoo, että työhyvinvointia voi edistää:

- Kehittämällä esimiestyötä – hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia

- Kehittämällä työntekijöiden työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä, työympäristöä
- Käynnistämällä hyvinvointiohjelmia
- Tarjoamalla tukea ja mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään
- Selkeyttämällä eri kokonaisuuksien välisiä rajapintoja ja pelisääntöjä.
- Huolehtimalla työturvallisuudesta ja ergonomiasta

Suosittelisinakin kaikkia yrityksiä miettimään työntekijöidensä hyvinvointia ja toimenpiteitä sen edistämiseksi.

3 Yhteenveto

Strategian jalkauttaminen on haasteellinen prosessi, mutta kun siihen käyttää yhtä paljon vaivaa ja ajatusta kuin strategian luomiseen. Tärkeää on vuorovaikutus ja avoin keskustelu henkilöstön kanssa sekä strategian monipuolinen viestiminen. Kun tarjotaan mahdollisuuksia keskustella ja kysyä strategiasta, se parantaa yhteishenkeä strategian ympärillä.

Strategian jalkauttamisessa tärkeää roolia näyttelevät johto ja esimiehet. Heidän panoksellaan strategia saadaan purettua pieniin osiin ja jalkautettua. Strategian jalkauttamisessa tärkeintä on viedä se jokaisen työntekijän työhön ja osoittaa heille heidän roolinsa strategian onnistumisen kannalta. Opinnäytetyöni pyrkii tuomaan keinoja tähän tehtävään.

4 Lähteet

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY. Helsinki.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntija-organisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu Strategiassa. 2. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Liukku, P. 31.1.2017. Toimitusjohtaja, omistaja. Avain Yhtiöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Liukku, P. 23.3.2017. Toimitusjohtaja, omistaja. Avain Yhtiöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Valpola, A. 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Valpola, A., Kivist, H., Heimonen, J., Niutiainen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. ja Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina. Espoo.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita. Helsinki.